



تهه___یک

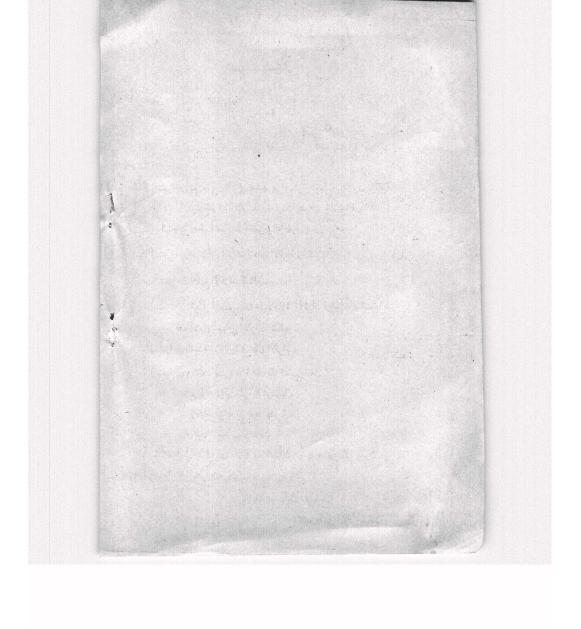
يتضمّن هذا الكتاب تقديم أحد وظائف المنظمة ، وهي وظيفة الآفراد ، من خلال إطار جديد مرّابط الأوصال .

و لقد قام المؤلف بمرض محتوى هذا الكتاب من خلال تقسيمه إلى للموضوعات تـــالــة :

- - استعراض المسميات المختلفة لادارة الأفراد ودلالاتها .
 - _ استعراض ادارة الافراد كنظام .
- . استمراض الهيكل التنظيمي الداخلي لادارة الأفراد والعلاقات التنظيمية بين هذه الادارة وبافي ادارات المنظمة.
 - _ استعراض العملية الادارية في بحال الأفراد.
 - استعراض وطائف إدارة الأفراد وفقا للتقسيم التالي .
 - وظيفة توفير الموارد الهشرية .
 - ـ وظينة صيانة الموارد الهشرية .
 - ـ وظيفة تندية الموارد الهشرية .

أسأل الله تعالى أن يوفقن في كتابة بندا الكتاب ، كما أرجو أن يكونَ في ا اخراجه إصافة ، ونو متواخمة ، لمكتباتنا المصرية والعربية .

والله المرفق ؟ دكتوو حنفي محبود سليمان



الغص للول

ظاهرة السكان ومشاكل القويى العاملة في الدول النامية

مقدمية :

من الاجمية بمكان هنزورة التعرف على هيكل القسوى العاملة على المستوى الماحدة .

التموى ، وذلك حتى يمكن التعرف على هذا الهيكل على مستوى المنظمة الواحدة .

وترجع هذه الاهمية إلى أن أى بمارس لوظيفة الاوراد بأية منظمة الإبد وأن يكون واعياً بالمجتمع بالزفورة أو الندرة النسبية . ايس هذا الحسب بل أنه هن الصروري أيضاً التعرف على كيفية .

توزيع القوى العاملة على كيفية توزيع القوى العاملة عن الافترطة الإفتصادية .

المختلفة ، وضاصة في المجتمعات الاشتراكية حيث تتداخل هذه الافترطة مع بعضيا .

وحتى يمكن إبراذ الصورة الحقيقية لمجتمع القوى العاملة ، فإن هذا يتطلب بلاشك ضرروء التعرض لظاهره السكان كنقطة بداية .

ظاهرة السكان

هيكل السكان في مصر

بلغ عدد سكن جهورية مصر العربية ٢٨،٢٢٨،١٨٠ نسمة وققاً للتمداد

العام السكان الذي أجراه الجهاز المركزي النعبية العامة والاحصاء (۱) عام ۱۹۷۹، والمقار الدي يعتبر بمثابة آخر احصاء رسمي منشور قامت به العواة . والمقارنة بتعداد السكان عام ۱۹۲، اتضح أن الزيادة في عدد السكان بلنت ۱۹۲٫/۰٬۰ و المنسمة ، ويذلك يكون المعدل السنوي للزيادة السكانية قد بلغ ۲۰۲۱/۰٬ و المشك أن مثل هذا المعدل يعبر عن ظاهرة الانفجار السكاني في مصر. كذلك أوضح التعداد أن عدد المصريين خارج مصر قد بنغ ۲۰۰۰، ۱۰۶۰ نسمة . وهذا يعني أن تسبة المصريين الموجودي بالحارج بلغت ۲۰۰۰/۰٬ من اجمالي عدد السكان كذلك وهذا يعني أن تسبة أن زسبة المسكان كذلك وهذا يعني أن نسبة المسكان كذلك وهذا يعني ان زسبة المسيحيين إلى جمعة اسكان تكاد تكون ثابته نسبياً حيث بلغت ۲۰۰۹/۰، ۱۹۷۰/۱۰۰۰ وذلك في نعدادات الأعوام ، ۱۹۷۷ ، ۱۹۷۷/۱۰۰۰ وذلك في نعدادات الأعوام ، ۱۹۷۷ ، ۱۹۷۷/۱۰۰۲ و دلك في نعدادات الأعوام ، ۱۹۷۷ ، ۱۹۷۷/۱۰۰۲ و دلك في نعدادات الأعوام ، ۱۹۷۷ ، ۱۹۷۷/۱۰۰۲ و دلك في نعدادات الأعوام ، ۱۹۷۷ ، ۱۹۷۷/۱۰۰۲ و دلك في نعدادات الأعوام ، ۱۹۷۷ ، ۱۹۷۷/۱۰۰۲ و دلك في نعدادات الأعوام ، ۱۹۷۷ ، ۱۹۷۷/۱۰۰۲ و دلك في نعدادات الأعوام ، ۱۹۷۷ ، ۱۹۷۲ و دلك في نعدادات الأعوام ، ۱۹۷۷ ، ۱۹۷۷ و دلك في نعدادات الأعوام ، ۱۹۷۷ و دلك في نعدادات و دلك في نعدادات الأعوام ، ۱۹۷۷ و دلك و دلك في نعدادات و دلك دلك و دلك

ومن حيث التوزيع الجغرافي للسكان فقد الصنح أن الوجه البحرى يضم أكسبر عمل جيث المسال جسلة السكان عمم بشرى في مصر حيث بلغت لسبة سكانه ٢٢٤٣/ من اجمالي جسلة السكان عام ١٩٧٧، بليه الوجه القبل ألذي يضم ٢٧٤٦/ من جملة السكان، يلي ذلك الحافظات الحضرية الاربع الباقية والتي تضم ٢٧٢١/ من جملة السكان. أما من حيث ترتيب الحافظات وفقاً لتعداد السكان، فقد أوضح التعداد هذا الترتيب على النحو التالي، القامرة، العقبلية، الشرقية، البحيرة، الجيزة، الاسكندريه، النرية، المنا، سوماج، المنوفية، عافظات القناة، عافظات الحدود.

أما من حيث النوع ، فقد أوضح التعداد زيادة عدد السكان من الذكور بالمة الافاث بمقداد ١٨٢٨ نسمه ، حيث بلغ عدد الذكور ع٠ ١٠٩٢ د ١٨ د حيث بلغ عدد الإفاث ١٧٦ د ١٧٧٠ ٠

⁽۱) الجباز المركزى للتعيثة والاحصاء ، التعداد العام للسكان والاسكان ، ١٩٧٧، التائج الأولية ، مرجع دقم ٩٣ - ١٠٠٠ - ٥٧، القاهرة، مادس١٩٧٧.

أما من حيث توزيع السكان بكل من الريف والحضر، فقد أوضع التنسداد أن نسبة سكان الحضر بلف ٤٤/ في حين بلغت نسبة القساطنين في الريف ٥٩/ من جملة السكان.

أما من حيث النشاط الاقتصادى. فقد أوضح التصداد أن نسبة السكان في سن الانتاج (17 - 27 عام) قد ارتفعت حيث بلغت ٥ر٥٦ / من اجمسالي عدد السكان عام ١٩٧٦ بالمقارفة بنفس النسبة عام ١٩٦٦ والتي بلغت ٢٦/ من إجهالي عدد السكان . كذلك أظهرت نتائج التعداد الحالى أن السكان ذوى النشاط الاقتصادى (ست سنوات فأكثر) يشكلون ئلث السكان في مصر نقريباً ، كذلك بلغت فسبة الذكور ذوى النشاط الاقتصادى ٥ر٧٥ / من جملة السكان الذكور ، في حين بلغت هذه النسبة بالنسبة للانات ٧ر٩ / من جملة الاناث ، وتوضح هذه النسبة الاخيرة أن هناك ارتفاعا كبيراً في أعداد النساء العاملات حيث كانت هذه النسبة الاخيرة أن هناك ارتفاعا كبيراً في أعداد النساء

مذا وتوضح الجداول رقم (١) ، (٧) ، (٣) أعــداد الذكور والإناث ذرى النشاط الاقتصادي في الحافظات المحتلفة .

السكان والتعليم:

لاشك أن الواجهة الحقيقية لأى مجتمع لا ترتيط بعدد أفراده فحسب وانما ترتيط أيضاً بمستويات تعليمهم . لذلك فانه من الضرورى التعرف على الواجهة التعليمية للسكان في مصر. وقد دلت نتائج تعداد عام ١٩٧٦ على حدوث تطور كبير في توزيع السكان حسب الحاله التعليمية خلال الأعوام السنة عشر الماضية وذلك على النحو التالى (أنظر جداول رقم ٤ ، ٥ ، ٢):

١ ـ الأميون :

الخفضت تسبة الأمية في مصر من ٥٠٠٧٪ عام ١٩٧٠ إلى ٥٦٥٥٪ ١٩٧١

وذلك بين الأفراد اليالفين حشر سنوات فأكثر . وقع كان الانتفاض بين السكان. الذكر و تحديداً حيث بلغت لسبة الأمين من يسهم ١٠٦٤/ في التعداد الحالي مقابل ١٩٥٥ / في تعداد ١٩٦١ أما باللسبة للاناث فإنه بالرغم من انتفاض لسبة الامية بينهم ، فإن ظاهرة الآمية ذاتها لازالت س تفعة لسيدا حيث بلغت لحيه الاميان في التعداد ١٩٠١ .

٣ _ اللمون بالقراءة والكتابة :

اظهر تمداد ١٩٧٦ ارتفاع نسبه الملين بالقراءة والكتابة إلى حوالى ٢٥ ٪ من جملة إلسكان الذين تبلغ أحمارهم عشر سنوات فأكثر بعد أن كانت ٢٠٧٠٪ وفقاً لتجداد عام ١٩٧٠ ولفد كانت الزيادة فيمذه النسبة وفقاً لتجداد عام ١٩٧٠٪ طفيفة بين الذكور من البكان حيث بلغت ٢٣٣٧٪ عام ١٩٧٠ مقابل ٢٧٣٠٪ عام ١٩٠٠ والكتابة بينس عالية حيث بلغت ١٦٠٠٪ عام ١٩٧٦ مقابل ١٢٠٤٪ عام والكتابة بينس عالية حيث بلغت ١٦٠٠٪ عام ١٩٧٦ مقابل ١٢٠٤٪ عام

٣ - حمله الزهلات اقل من العليا:

ع - حملة الوهلات العليا :

ارتفعت نسبة الحاصلين على المؤهلات العليا إلى ٢٠٢٠ / وفقاً انتائج تعداد عام ١٩٧٠ . وفن ارتفعت نسبة الذكور عام ١٩٧٠ . وفن ارتفعت نسبة الذكور الحاصلين على مؤهلات عليا من ١٩٥٠ ، عام ١٩٧٠ الى ٢٠٠ عام ١٩٧٠ . أما باالمسبة المراب منهن على مؤهلات عليا من ٢٠٠ / عام ١٩٧٠ الى ١٩٧٠ الى ٢٠٠ عام ١٩٧٠ .

جدرل رقم (۱) عدد السكان ذوى النشاط الاقتصادى بين الأفراد به سنوات فأكثر ، ذكور واناث (ومشتناون + متعطلون)

جلة	انات	ذكور	الحا فظة
1079474	447070	17.75.7	القامرة
VYVOEV	14:141	717777	الاسكندرية
٨٤٧٣٧	17.70	V14-4	يور سعيد
۰۷۷۰۲	0790	048.4	السويس
7109101	£)Y•Y7	7.5727	جملة المحافظات الحمضرية
3979-1	7.7.7	107849	دمياط
٨٥٦-٤٦	14-45	VPOTAN	الدةملية الدقالية
V7777.	V-011	707184	الشرقية
340440	17-78	£ 2007 .	القليوبية
07-797	. 4448 -	£77.07	كفر الشيخ
V1700V	1-1449	7-97/1	الغربيسة
070.77	V140-	£ £ 7 1 7 7	المنوفيه
1-117.	רוזיוו	VTV45E	البحــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
1.7027	10.47	۸۸۰۱۰	الاساعيلية
9 77777	797787	1797971	جملة محافظات الوجه البحرى
۷۷۷۳٤٤	17777:	70017-	الجسيزة
4.4.0	1-1-4	r-1099	بني سويف
ודרסרץ	48-11	77170.	الفيوم

جدول رقم (۲) نسية السكان ذوى النشاط الانتصادى (٦ سنوات فأكثر) إلى جملة سكان كل عافظة بالجمهورية فى تعسداد ١٩٧٦

شاط الاقتصادي	حكان ذوى الذ	اسبة ال	المحافطة
ا جــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	انات	ذكور	4125(5-)
7111	11	0 - 1	قاهـــرة
41.4	1.,7	01.4	لاسكندرية
77.1	1.,5	۹۲۰۲	ور سعید
79.7	۸۱۵	1110	سريس
71.7	1.,4	٧٠٠٥	جملة المحافظات الحضرية
71,1	V, 1	00,7	مياط
. 71,7	4,1	04,5	دقلهية
77,7	0,0	٤٨٠٨	شرقيسة
7110	1.,4	01.7	لقليو بية
79,9	14,4	71.7	كفر الشيخ
71.1	4,4	07.7	الغربية
7.17	4,7	0.,9	المنوفية المنوفية
Y01A	17.1	۱۰۸۰	البحيرة
79,8	۸۰۷	19.4	الاساعيلية
27.1	1 7	04.4	جملة محافظات الوجه البحرى
87.1	1 - > 1	04,7	الجــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
71.0	٧,٤	0011	بني سويف
27.1	7,1	07,9	الفيوم
77.77	۰۰۸	07,9	النيا
79.7	7.4	01.7	اسيوط

جعول رقم (۳) -نسبه السكان ذوي المنشاط الاقتصادي (۲ سنوالت يفاكلد) إلى. جله سكان كل عافظه بالجهودية فى تعتاد ۱۹۷۷

	نسبة السكان	، ذوى النشاط	الاقتصادي
الحياضلهرا	ذ کور	أناث	مله
سوهاج	0:14	1-,1	77,7
نا ا	01,1	4,4	3.75
اسوان	٤٨٠٣	707	44.1
جملة محافظات الوجــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	ariv	۷۰۲	r.,9
بمله عافظات الحنسدود	05,1	7.4	79.9
اجمالي الجسبورية		9,7	70,0

A

į

.

جدول دقم (1). التوزيع النسي السكان (الإفراد 10 متوات فأكار) حسب الحالة التعلمية في تعداد 1947 مقارنما بتعداد 1941

	تعداد	عام ١٩٠٠	١	تمكاه	د مام	1147
الحالة التعليمة	ذكور	أثاث	جملة	ذكور	انات	جملة
ميون	07,9	٨٤٠٠	V•••	27,7	V140	0710
لمون بالقراءة والكتابة	77.7	14.5	24.0	24.4	17.7	10.1
وَهلات أقل من العليا	٩,.	7.8	7.7	40.5	11,7	17.7
رؤهلات عليسا	110	••٢	٠٠٨	7.7	1.4	7,7
الجباة	1 , .	1		1,.	1	١٠٠٠٠

ملاحظات ا

فى تعداد ١٩٦٠ ضمت فئة غير مبين إلى الاميين ، كما أن فئة من يعرفون القراءة فقط قد ضمت إلى فئة الملين بالقراءة والكتابة لامكان المقارنه مع النتائج الأولية لتعداد ١٩٧٦ ·

Sir is	SYLLEN	TIONA 16T11711-CTT EVYTCT INTTTE T. TANT AVTETY CITAVET V.E. T. CEAC CASSAS	LIVL3.A	LAAPLIS	VALTLA	T-FAIVE	אדרזדנ	PILAAT	171)-(71	167)-	VIOLY	108711
الإسماعلية	17030	3.1.14.	ארים אובר אובר אובר בעפעם בעודה אובר ארים	17130	CYTYL	7.12.	1.4.1	10714	VIBLE	TOST	31.1	4013
- F	13/210	13 TAIO - 413 LA BARAS MITTE LA GARSII LY 1613 LILASSI (TLLIG) - V64AI LS- 11 6411	PAAA3M	11333A	MEYYO	LV1643	166.4.14	31716	VEAM!	17:57	PAJJ	176.0
وللتوفية	PASLLS	17-14-14 19-14 19-14-19 19-14-19 19-1-11 19-1-11 191-11 191-11 191-11 191-11	POALAA	PALIOS	1117	FAICA	127-31	-443	14-159	Provi	2170	33011
الغايا	311.133	STTES ANIEST SABOLISALE SABEST LAKALS LEGELS LELT. LILLE	1091.5	T. 44-1	346631	TAYALTS	21541	12177	1161	11113	٠. ١٧٢٠	14.4.1
1.VE-1 7:4.7	1.42.E	65.333	03:33 13314 V31501 11530 14:313 LBAGL .LT. LOSEV 6LTV	VALAOL	11130	61-513	LANGE	CF17.	19501	113V	SAN	1.191
القليونية	OSPOOS	17642 17.617 17.617 17.47 TYAYTT TYAYT 18.61 TOS. 16 TYATE	03330L	IPPIAS	37.576	TYVAL	17-21-	AIVES	14.541	IL EVE	77.0	BVELL
الشفية	HAPAT	MAON CONTRY WILL WANNE EL MY THE TENTE ICT-AV PROINT EVORIE	161-VA.	TEIALT	119-55	LAV-33	OVVVVI	311.A	ALLVOS	119.0	1177	144A3
المعالمة	ILO 133	110433 11334 35LALIN WEVEL BIALM "120A" ALYY" LELAE 6033-1 43643 1634	SPLALIN	IVEVEA	BIALAI	10he	ALVY.S	95541	1.5509	CFTCF	1617	1.cm
BACHNICKS !	33.LV	TAPO CAUSE TYOUR AND AND AND AND AND AND STAND O'LVE	6.5040	LV 1.V	017541	17 F 0 7 71	1, YOVA	STABS		-113	1612	36.40
אויז פניים איזוים לא ישראין איזוים ביים ביים ביים ביים ביים ביים ביים ב	VALTA	IF 1CFF.	VLBLISS	114-111	VSOLTA	J-ALLYI	1-00147	VOATT.	TAITOCT	173033	ANTAR.	11311
ולשפביים מפחם הדודה בשומר מעוצו ימצון מפונ מידה ודפדו ונצציד אואר אור	20100	19599	70102	VALAS	IEYA.	Vobis	4.613	IFOFF	TYEEI		113	2633
بورسميد	L-141	181.1 14733 14104 15011 2.435 31510 11.13 120.1 VYOIA .143	PAIOA	Trogi	4.V35	31710	11-13	110.1	VVOIA		AIVI	ABOL
Kargerige !	SYASES	SYSSES EIGEST VEVAUL INTRAL TURILLE COVYVE LANS LEVI-S LET-VE -FAIR	VEVAVL	LAREA!	TYLLIA	SANAS	-LANS	£673	193.43	.7 ALO	11113	11131
التعامرة	0.04.0	PAGE 34-AVV ALASELI LABER (LLEAT ABGEN LLL-LA SALLIO VELISSE APIALL 3-00L	AAANDAII	1.19K1	ILLAAZ	Abobau	11. TT	01777	Vebasst	AZIALI	3.00F	AFLEAS
Tales of	ذكور أناث		جسلة ذكور أناث جسلة	ذكور	الاث		ذبكور أناث جمسلة	أناث	ريانه	هکور	1.10	1
1		(į.	المراودين	,	91	أقل من العسلها	٦	11	ماديا	
THE PLAN				••	1	. 1		Ī	دوى الموهاوت	ومالوت		

	- 3
	1)
	W
	-2
	-
	out.
	. 2
	4
	9
	T
	14.
	**
	y
70.0	. 2
	11,
	· 4.
-	E.
'2	17
7.1	10
N	1 1
-	11
	0 1.
A.	Y
X	A
3	130
-	to
.52)	11
	-71
-	3.
0	2-0
~	-
	-31
	. 4
	3
400	31
	.~
	-
	3
10	1
	.7
	بازالج هورية موزي يزحسب حالهم ألتوامية (لمن بلغ اسنوات فالآر) بالمحافظات
	17.
	J
	9
1	~
LO ET SE	. 1
	. 7.
	9
	3.
	41
	3
	0
	. 4
	7
	7
	11.

1		الملي		らいいって	1910		3	3')	24	Parala la
13	133	ذكوب	4		فكور	1.3	130	185	A 18 520 1110	11"	1	Lietz
VLAIA	35 3 V	TVTIO .	FIVIAY	TIEVIF		\$4.44	2 155VA	TCTC.	4.447.4	A LAURA		1
TACE	1809	0176	VVPCO	C. AV9	3310	133TVI 133TO	1 25 1	Irek	ECTIV ITERES COTTES TECCOS	rreace	00000	5
	1056	1003	TAFAE	CIEV.		783-31 31973		V13-1	TYPEC 1. EIVI OSAPTA PPOIAT	PFOLAT	1	5 -
ICITO	.407	9070	ITCIC.	YEVEV	300.17	AVTAT CATV.E		66333	12 E2 E3 A E 3 E E S E E E E E E E E E E E E E E E	7.7672	1049 D.C.	
IYTVI	1.CF	1.7£A	151.90	TAORE		1. COV! CTANY		\JLOY\	07 50- 1A0754 A09954	0.1017	* Alstra	1
1.14.	LYA!	3044	1175.89	CAIIP		ASTER CTIYOD		4624.3	24524 5.FC94 1.E.FAE	11144		المالة
אאני	1121	75.9	440FV	7.0.7		V4.FE 57.001		140770	TOTAS 14 0 TTC 9 . 1 CA &	064110	OF SUC PURE CALL	
1430	150.	1413	-T.YF	IVCTF		APTTY VPVP3		AVITA	ETST. AVITA CACALI WANTED			
11.6560	TCAAY		1.150A 1.1990Y		CATHE VETYTO MYTOIT	MYTOIT	14	1524950	7CD 9 A9 8	MINCEAN	31.31	ALE TO STORY DAY AND TOTAL STATE OF THE STAT
12	331	44.	1.440		ASSA.	119	20.015	, rey	111111	1.104	The same	Daylar D
4.4	150	VVA	15790	2179		Tol . TITP						2000
1:1	101	YOY.	DVEA	1884		1217.0					101.1	الوردي مر
E.	1	111	474	KY		1055						The State of the S
7.47	6.9	CTAL	T0217	44.7	CIVOF	1 w	E	1-	-	. 1	.1 ~	STATE ON LES
1.1774	LOTAGE	505500	PP10433	3081301	CATTILO	19 (7 7 7 7 %)	CLEACAA	£YYo TAY	INTERIE	15CANT	Treet	TITTA IOTART EOCEYO EEVONA IDEIAGE CATTIEO TACTIVO CILARAA EXVOENNIAIFARE AEGANYT TEACHII (1960)
3	がらい	17.0		4. 12. 1	1			1	1	7	7	る語が
	1		1	9 1	i e		10 (1)	عابزات	47/6/	والمهدجه	1	(١) عينهما المارمان الجديدة المسكمان المرجود جدنها الجمهورية ليزيم التسار (١٠ ميسول فالنس) ، وسيلان السريون عن سير بري من سير روي المراور المسهول فالنس) ، وسيلان السريون المراور المسهول في المراور المراور المسهول في المراور
				•								

جدول دقم (٦) نسبة الاجادب ونسبة الشيوخ وتسبة الخائم لمين على مؤخلات حلياً فأ عافظات الجنووية

					Committee Market States
	لمسبة	نسبة الاطفال	قسة الشيوخ	تشبة الالميتي	نسبة الجالمنيين
	الاجادب	أقل من ١٢	٠٠ سنة فأكثر	إلى جملة	الى ما
الحافظة	بالحافطة	نسنة إلى جُملة	إلى جمسلة	السكان ١٠	السكانسن
	7		سكار	سنوات فأكثر	٠٦ سنوات
		المحافظة ./	أنعافظة .		فأكثر إ
القاهرة	١,٠	77,5	7,4	72,7	۷۷۷۰
الاسكنديه	•,7	Y V V	Y, T	TVIE	4,49
يۇر شغىد	• • • •	71,0	Y-4	4014	rit
السويس	٠,٣	٣٠,٠	7.1	48.8	1,04
جملة الحافظات	-,1	777.8	Ÿ, Y	70,7	0,04
دمياط	-,-۲	۲۲, ۷	۲۰۸	19,1	1,47
الدقلهية	٠,٠٣	41.4	4,7	7,50	1987
الشرقية	• • • • •	77.	7,0	17,7	1.44
القليوبية		77,0	4,4		1,44
كفر إالشيخ	• > • 1	77.7	7,1	V-11	***
الغربية	-,-٣	4.15	Y,9	0010	1.4-
المنوفية	•••1	71,7	143	10779	1,74
البخيرة	٠,٠٢	77.7	- Y,Y	77,0	***
الاساعيلية	••11	77.1	7.7	000	1100
اجمالى محافظات					
الوجه البحرى	•,• ٤	47.5	4,7	09,0	1,4.

r

š

¥

بتعليق عل الظاهرة السكانية في مصر :

يتصبح من تتامج التعداد السابق الإشارة اليها عدة أشياء أساسية عكن إجمالها فها يلى:

و- تنصف ظاهرة السكان في مصر بارتفاع معدل المواليد بشكا كبير . ومج انخاض معدل الوفيات في ذات الوقت ، فإن المحصلة النبائية تمكس زيادة حقيقة كبيرة في أعداد السكان من عام لآخر . هذا و توضح بعض التقديرات الأولية أن حجيم السكان في مصر سوخ يبلغ في المتوسط ما بين ٦٥ إلى ٨٠ مليون نسخة عام ٥٠٠٠ .

٢ - أنه بالرغم من انتشار ظاهرة التعليم في جميع مراحلها عا في ذلك مرحلة
 التعليم الالزامي ، وبالرغم من الحفاظ على بجانية التعليم في جمين المراحل التعليمية ،
 فإن ظاهرة الامية لاذالت واضحة وتشكل أحد العوائق التي تقف في سهر عملية
 التنمية الاقتصادية .

٣ - اتخذ التعداد فئة العمل من ١٢ إلى ٣ سنة مقياساً عند حساب نسبة السيكان في سن الإنتاج . وأنني أعنقد أن هناك مبالغة في حساب هذه العثة كمقياس للمعر الانتاجي ، إذ أنه ليس من المعقول أن يكون سن ١٢ عاماً - وهو سن الاحداث - بداية حساب العمر الانتاجي للفرد ، وخاصة وأن هناك طفرة كبيرة في بجال التعليم الالوامي . كذلك فإن الحد الآخر من نفس فئة العمر وهو ١٤ عاماً يعتبر أمراً مبامناً فيه أرضاً ، ذلك أن سن الاحالة إنى المعاش هو ستون عاماً ، وعلى يعتبر أمراً مبامناً فيه أرضاً ، فله ما بعد هذه السن يعتبر الاستثناء وليس القاعدة ، وعلى وأن منه العمر التي استند إليها التعداد تؤدى إلى زيادة نسبة السكان في سن ذلك فإن منه وهذه عبر جقيقة .

الله و حاد التعداد خالياً من تصنيف و توريع السكان في الفن الانتاج و فقاً للوعيات المهارات المحتلفة ، و كذلك و فقا اللوهلاك العليلات و منها يلا شك يشكل نقطة ضف حطيرة في التعداد تنعكس في عدم إمكافي التعرف على القوي الكياملة بشكل و أضع المها المعدد و لفت المحدد في الحدد المعدد المعدد

ه - كذلك بهاء التعداد خالياً من تصنيف و توزيع السكان ف سن الانتاج و فقا للانشطة الانتصادية الختافة (صناعة ـ قراعة ـ تجارف خسات و.. الخ). وهذا بلاشك يشكل نقطة جمف أحرى تطرأ الافة لايمطى تصوراً واصداً لميكل القوى العاملة .

٣ - وأخيراً جاء التعداد خالياً من توزيع السكان فى سن الانتاج وفقاً لطيبة ملكة الانتخاه الانتحاد العالمين بالقطاع العام مقابل العاملين في القطاع التحاص ، وهذا بلاشك يثير نفس نقطة العنعف التي سبقت الاشاره إليها .

المنا السراد المال من ١١ أن ١٠ من المنا علينا عليه

تعتبر الظاهرة السكانية في أي مجتمع سلاحاً ذو حدين ، فن ناحية ، فان إودياد عن السكان يشكل عائقاً في سهيل التنمية الاقتصادية الشاملة ، ويرجع ذلك إلى أن هذه الريادة تمثل أعباء إضافية على هوارد الدولة فيما يتعلق بالتواماتها الثابتة قبلم في مجالات الطعام والاسكان كالتعليم والاين وكافة المخدمات الاخرى . ومن الناحية الآخرى ، فإن أؤدياد عن السكان يمكن اعتباره قوة دافعة للمجتمع . ويرجع ذلك إلى أن هذه الزيادة تمثل قدرات إناجية تؤدى إلى ذياده حجم النائج القومي وبشكل يفوق أعباتها الاستهلاكية . أضف إلى ذلك أنه يمكن إمن خلال إعداد و تصدير المالة إزائده من خلال خطة منظمة فإن الويادة السكانية تؤدن إلى

المساهمة في زيادة حجم الناتج القومي، وذلك نتجية لريادة حجم مدخراتهم الني يتم استثمارها في نفس الوقت الذي تنخفض فبه الاعباء الاستهلاكية المخاصة بهم. كذلك بجب ملاحظة أن تصدير العالة بشكل عفوى غير مخطط يصبح نقطة ضعف خطيرة نظراً لما يرتبط بذلك من ظاهرة استنزاف للوارد الهثرية.

ولا شك أن الظامرة السكانية في مصر إنما تشكل نقفة ضعف في إقتصادنا القومي حتى الآن . ويرجع ذلك إلى أن متوسط دخل الفرد السنوى منخفض للغاية وخامة حين مقارنته بمستويات الاسمار . إلا أنه يجب القول أيضاً أن ظاهرة الهجره إلى الخارح بدأت توداد زياده كبيره في نفس الوقت أيضاً .

مشاكل القوى الماملة في الدول النامية

تواجه الدول النامية بشكل عام العديد من المشاكل المتشاجة ، هذا و يمكن عرض هذه المشاكل على ثلاث مستويات وهي ؛ المستوى القومي ، مستوى المنظمة . ومستوى الفرد العامل ، وذلك بالرغم من التداخل الحكير من هذه المستويات .

ولا _ مشاكل القوى الداملة على السنوى القومي :

مناك العديد من مشاكل القوى العامله التي تدخل في نطاق الدولة ككل يمكن

إيمازها فيايل :

١ _ العجز في عدد القنبين :

فيها يتعلق بالفنيين فاقه بمكن النمييز بين نوعين منهما وحما ؛ الغنى الهندسى، والفنى الصناحى . ويعتبر الفنى الهندسي هو ذلك الشخص الذي يتطلب عمله ضرورة توافر مستوى عال من القدرات الرياضية والعملية والتي عادة ما ترتبط بمهض قروع الهندسة مثل ؛ الميكانيكا والكهرباء والكيمياء والالكترونيات . هذا ويشترط في الفني الهندسي ضرورة الدراسة في أحد المهاهد المتخصصة بعد مرحلة الثانوية العامة . أما الفني الصناعي فهو خلك الشخص الذي يتم تدريبه في الصناعة أو أحد المراكز الفنيه المهنية عايته منه ذلك من إلمام بالرياضيات والعلوم والتكنولوجيا والكن بشكل يقل عن نظيره الفني الهندسي ، ومن ناحية أخرى الفان الفني الصناعي عادة ما يتاج إلى الكثير من التدريب في بحال المهارات البدوية بالمقارنة بنظيره الفني الهناعي عادة ما يتعامل مع بالمقارنة بنظيره الفني الهناعي عادة ما يتعامل مع الاعطال . . . النع .

و ممكن القول الصفة عامة أن الدول النامية تعانى عجزاً شديداً فيها يتعلق عهده النوعية من العالمة ، يدليل أنها بدأت تتوسع في محال التعليم الفنى مما في ذلك من وضع النظم المختلفة الحوافر لتشجيع الطلمة على الالتحاق بالمعاهد الفنية المختلفة .

وحتى يمكن القضاء على ظاهرة العجز في عدد الفنيين فانه يحب على الدولة أن تقوم بوضع خطة سليمة تتضمن إنشاء المعاهد الفنيسة اللازمة لتوفير الاعداد المطلوبة منهم، وقانا قامت الدولة في مصر بانشاء العديد من المصاهد والمدارس الفنية. غيمناك معاهد إعداد الفنيين والتي تتب وزارة التعليم والتي تم إلشاؤها إبتداء من العام الدراسي ٦٩ - ١٩٦٧، وينبحق بهذه المعاهد الحاصلون على شهادة الثانوية العامة قسم علمي حيث يقومون بالدراسة فيها لمدة عامين . وقد وضل عدد معاهد إعداد الفنيين السناعين إلى تسعة عشر معبداً محتوى على الانه وثلاثين عدد معاهد إعداد الفنيين السنات كربائية . شمكات تقل و توزيع المسكرباء ، أجرزة وقال كربية ، قوى ميكانيكة ، قصم ووسم جرادات ،

تليفو أنات . سنترالات الكروطبار ، سنترالات اروتانى ، تراسب ل شبكات ، تليفو أنات . سنترالات الكروطبار ، سنترالات اروتانى ، ترافيزل وتسيخ السوق ، صباغة ، مجبو غول القطن ، تربيكي ، تحاليل كياوية ، بصريات وأجزة . دقيقة ، معامل هندسية كبريائية ، وتليفزيون .

وقد زاد عدد المقيدين بهذه المعاهد زيادة ملحوظة بلقت أكثر من الضعف . وذلك في عام ٧٤ - ١٩٧٥ بالمقال له بعام ١٩٧٠ كا هو موضع بجدول رقم (٧) بالاستان المعالم المعالم المعالم المعالم المعالم المعالمة المعالم المعالمة المعالم

> جدول رقم (٧) - بيان بأعداد المقدين في مماهد إعداد الدنين عن عمال عن الأعوام . ٧٠/٧ لل ٧٥/٧

جملة	طالبات	طلبه	المام البراسي
y the contract		**********	ELLEGICALES.
(1133 (1474)	o)	£ 4.4	14V1/14V
7375		7704	1907/1907
	- Harth	71FV	1948 / 1947
1. \$ 57	Cog 12 Midling da	9970	1940/1948

المعلمة والمعلم على التسمية الصناعية الدول العربية ، المؤتمر الترقي الثاني لتسمية ما المؤتمر الترقي الثاني لتسمية المعلمية على المعلمية ا

و يُعاف معاهد إعداد الفنيين فقد أنشأت وزارة التربية والتعليم مدارس فنية لإهداد الفنيين أيضاً ابتداء من العام الدراسي ٧٠ - ١٩٧١ ، ومدة الدراسة بها خمس سنوات بعد شهادة الإهدادية . وقد تم تجميز هذه المدارس وفقاً لاتفاقيات ثنائية بين جمهورية مصر العربية وبين بعض البلاد الصناعية . ويوضح الجدول رقم (٨) هذه المدارس وكذلك تهصصاتها .

جعول دقم (۸) بيان بعدارس إعداد الفنين عن الأعوام · ٧٦/٧ إلى ٧٤/٧٣

التخصصات	تاريخ الإنشاء	المعرسة
میکانیکا ـ کهرباء ـ لاسلکی شبکات ـ سیارات .	1941/1940) مدرسة جلال فهمى الفنية بشمرا
أعمال صحية . الانشاء والمبانى بدار السلام .	1977/1977	٢) المدرسة المعارية الفنية
ميكانيكا كهرباء - سيادات	19V /19VF	٠) المدرسة الفنية بالاسكندرية

المعدر: نقس المعدر السابق.

٧ تظرة الجِتمع إلى التعليم الفني :

كما هو متوقع فى أية دولة تامية فإن إحدى المشاكل الق عادة ما تمتر ضرخطط المتنمية الاقتصادية من وجهة نظر متطلباتها من المالة الفنية تنحصر فى وجود نظرة اجتماعية متخلفة تجاه هذه النوعية من العالة ، وتمكس هذه النظره على اعتبار هذه العالة عمالة ذات مكانة اجتماعية متخفضة وخاصة بمقارنتها بالعمالة الجامعية واشديد الاسف فقد وجدت مثل هذه النظره المتخلفة مكانها في بعض قرارات الذولة والتي أدت إلى تعديل مفهوم المعاهد العليا واعتبارها كليات جامعية . وإن دل ذلك على شيء فانما يدل على الحساسية الشديدة تجماء لفظ المعاهد . ليس هذا فحسب بل انعكست هذه النظرة أيضاً على مكانة هذه العالة داخر المنظلت ذاتها حيث أصبحت هذه العمالة عمدالة حائره بين كل من العالة الادارية وعمالة الانتاج . وقد انعكست هذه النظرة على الفرد نفسه بحيث أصبح يتسابق إلى الالتحاق بالجامعة بدلا من المهدأ ثناء فرة الدراسة ، كما أنه أصبح من العرودي أن ينظر لنفسه باعتباره شخص غريب داخل المنظمة التي يعمل بها . وبالاجمال ، فان مثل هذه النظرة الاجتماعية لاشك تصيف الكثير إلى مشكلة الفنيين سواء من حيث العدد أو الاعداد .

٣ _ شكلة التصنيف الهلي:

من المشاكل التي يواجها بجتمع القوى العامله في الدول النامية مشكلة عدم وجود تصنيف مهنى واضح ومتفق عليه . يقصد بالتصنيف المهنى عمليه حصر النوعيات المجتلفة من المهالة وفقاً للمهن المختلفة وكذلك وفقاً لدرجات المهارة المختلفة المرتبطة بكل مهنة . وترجع أهمية التصنيف المهنى إلى قدرته على إعطاء صورة كاملة الكفاءات البشرية المتاحة والتي تلزم الخطط التنمية الاقتصادية . ولا شك أنه بدون وجود مثل هذا التصنيف فانه قد يصعب تماماً تحديد متطلبات هذه الخطط من القوى العامله .

و لقد أدت المارسات التي درجت عليها لادارة المصرية في السنوات الآخيرة إلى إنافة المديد من المشاكل إلى مشكلة التصنيف المبنى. فقد أدت الظروف الاقتصادية

الصعبة التي مربها الاقتصاد المصرى في السنوات لماضية إلى ظاهرتين خطيرتين وهما، تكان العالمة غير المنتجة وقد فرس الترق بشكل عام . ولقد قامت الاداره المصرية ، للخروج من مشكلة الترق . بوس العديد من التصنيفات الوهمية للمين المحتفة (مقل خلق وظائف أخصائي أرل وقاني وثانث لناس الوظيفه الواحده) . وكذلك ترجع أهمية التصنيف المرن في لدرته على توفير عنصر المرونه فيا يتعلق بانتقال العالة بين القطاعات الاقتصادية المحتفة وخاصة في ظل النظام الاقتصادي الخطف .

عدم وضوح خطط الننمية الافتصادية :

عادة ما ترتبط بظاهرة عدم توافر الاعداد المحاوية من أفراد القوى البشرية في التخصصات المختلفة ظاهره عدم وضوح خطط الندي الاقتصاية الشاملة ، الاسر الذي يؤدى إلى وجود غاتمن في بعض التخصصات وإلى وجود عجز في البعض الآخر . لاشك أن التحديد الواضح لحطط الندية الإقتصادية يؤدى إلى التحديد اواضح لجميع متطلباتها عا ذلك احتياجاتها من القوى المبشرية . ولقد دلت التجرية لمصرية وخاصه في بداية التطبيق الاشتراكي على فضل الدولة في وضع خطط المندية بشكر دفيق وخاصه في بداية التطبيق الاشتراكي على فضل الدولة في وضع وجود خلل بين عرض العالة والطلب عليها عا أدى في النهاية إلى وجود فائض في المهالة يريد عن حاجة خطط التدمية وإلى وجود عجز فيها يعيق عملية الندمية . وقد أدى التزام الدولة تجاه مدير الخريجير من تشف المعادد والجامعات إلى زيادة منظات ومؤسسات الدولة بحيث أصبحت تميل إلى الانبعام إلى الخارج في المنطقة منظات ومؤسسات الدولة بحيث أصبحت تميل إلى الانبعام إلى الخارج في المنطقة المترسطة تقيجه لتكدس العهائة واختناق فرص اشرق .

ه - عدم وضوح مهام الأجهزة الحكومية:

عادة ما ينتج عن التطبيق الاشتراكى في الدول النامية تكوين العديد مر الاجهزة الحكومية وذلك بهدف إحكام عملية الرقابة على الانشطة الاقتصادية المختلفة مثل تكوين المؤسسات الحكومية وبجالس القطاعات وغيرها من الأجهزه القومية الاستشارية والتنفيذية . وقد دلت التجربة العمليه على وجود الكثير هن النضارب فيما يتعلق بمجالات اختصاءات هذه الاجبزة وكذلك فبما يتعلق محدود سلطاتها . وفيها يتعلق بمجال القوى العامله فى مصر فهناك العديد من الأجهزه الحكوميه التي تتناول مذا النشاط مثل وزاره القوى العامله ، الحباز المركزي للتنظيم والاداره، وزارة التخطيط ، وزارة الصناعه ، والجالس الاستشارية المتخصصه . فقد أثبت الواقع العملي أن هذه الأجهزه بشكل أو بآخر تقوم بأداء نعس العمل تقريباً في بجال القوى العامله حيث تضطلع بوضع الخطط القوميه المرتبطه بتطوير نظام التعليم . كذلك فإن الأمر لم يقتصر على وجود ازدواج في أدا. هذه الاجهره، بل أن هذه الانشطه يتم تأديتها وفقاً لميانات غير دقيقه وغير حديثه . ولا شك أن توسيد السلطه والتحديد الواضح للاختصاصات الخاصه بهذه الأجهزة أمر ضرورى للتخطيط السليم لجل بعض المشاكل الخاصه بالقوى العامله .

٦ - مشكله التكنولوجيا :

تعتبر النكنولوجيا بمثابة أحدعناصر الانتاج الهامة نظرا لما يصاحب استخدامها من اوتفاع كبير في الانتاجية . إلا أن القرار المتعلق مدرجة استخدام التكنولوجيا يعتبر قرارا إقتصاديا في المقام الاول نظراً لما ينطوى عليه هذا الاستخدام من مقارنة بين إتكلفتها والعائد منها . وحيث أن العمالة البشرية تعتبر أحد عناصر الانتاج أيضاً شأنها في ذلك شأن التكنولوجيا ، لذلك فان القرار الاقتصادي السلم يتطلب ضرورة الموازنة بين كليهما من حيث التكلفة والعائد . فني الدول النامية التي تقصف بوفرة الآيدي العاملة الرخيصة ، فان القرار الاقتصادي السلم يتطلب بلاشك ضرورة تكثيف استخدام العنصر البشري بالمقارنة بالتكنولوجيا . أهافي يتطلب ضرورة تكثيف استخدام عنصر لتكنولوجيا بالمقارنة بالمنصر البشري وعلى ذلك فان القرارات الاقتصادي السلم وعلى ذلك فان القرارات الاقتصادية التي لا تأخذ في الاعتبار التحليل الاقتصادي المقوى العاملة وذلك في حالة ما إذا تم تكثيف استخدام التكنولوجيا على حساب القوى العاملة وذلك في حالة ما إذا تم تكثيف استخدام التكنولوجيا على حساب العنصر البشري في دولة تنصف بوفرة الابدى العاملة فيها .

٧ - غموض الفهوم الثقابي :

من بين المشاكل الى تعانى منه الدول النامية فيها يتعلق بمجال العمالة عسدم وضوح مفهوم النقابة ودورها . فقى حين يكون هذا المفهوم واضحاً فى المجتمع الواسمالى ، فانه عادة ما يكون أقر وضوحاً فى المجمتع الاشتراكى . ويرجع ذلك إلى أن مفهوم النقابة فى المجتمع الرأسال يتحدد بما قستاسم النقابة أن تحققسه لاعضائها من خلال التفاوض مع الادارة . أما فى المجتمع الاشتراكى فإن النقابة تأخذ طابعاً إضافياً ، ألا وهو الطابع القوى فى نفس الوقت الذى تنخفض فيه أهمية التفاوض مع الادارة أو تندثر ، وفى بداية التكوينات النقابية فى الدول النامية حيث تكون الامور غير واضحة تماماً بما فى ذلك درجة الوعى العملى ، فإن المفهوم النقابي عادة ما يميل إلى الغموض أيضاً . ولقد نتج عن ذلك أن

أصبح دور النقابات المهالية وخاصة فى مصر متأرجحا بين المكاسب التى يمكن تحقيقها لاعضاء النقابة وما بين الاضطلاع بالدور القوى . وقد اندكس ذلك يشكل واضح على ظاهره اختيار العمال لمشليهم لعضوية مجالس إدارات المنظهات والتى اتسمت بانخفاض الوعى العهالى وتغليب العوامل الشخصية عين الاختيار .

٨ - انعدام التكامل في تخطيط الآوي العاملة على المستوى القومي :

م المحديد من العوامل التي تتداخل مع بعضها البعض في تأثيرها على القوى العاملة و عاصة في يتعلق بالتخطيط لها . ولا شك أن هذا التداخل يعني ضروره الاخذ بالمغهوم المتكامل حين تخطيط العالمة على المستوى القوى ، وهو الاسرالذي نفقتده في مصر إلى سد بعيد .

وفي هذا الصدد فقد قام الكاتب الحالى بتقديم و رقة علية بعنوان رالتكامل في تخطيط القوى العاملة على المستوى القوى ، في مؤتمر و زواء القوى العاملة الذي تم عقده ببغداد بالمراق عام ٥٠١٪ ، اشار فيها إلى أن لتخطيط التوى معاملة شقان وهم المشق الحال ويتخطيط عرضها . في حين يعنى الحال على القسوى العالمة والشق الحاص بتخطيط عرضها . في حين يعنى العلم على القسوى العالمة تحديد العالمة المطلوبة كا و نوعا ، أى اجمالي العالمة المطلوبة و تو زيعاتها على عتلف المهن والمهارات داخل كل مهنة ، الملازمة لتحقيق أهداف المتاجية معينة في فترات زمنية مقبلة ، فان جانب العرض يعنى دراسة كافة الاجهزة التي يقم على عائقها عبه إعداد و توفير الاعداد المطلوبة من العالمة و توفير العرض المائة و كذلك نوعاتها . وعي ذلك فان التكامل في تخطيط القوى العاملة على المستوى القومي يعني القدرة على المواتمة بين العرض الاجمالي القدرة على احداث المواتمة بين العرض والطلب كلا كان بالامكان إحسداث و تحقيق التكامل المفشود ، والعكس صحيح .

أصمع دور النقابات العالمة وساصة في مصر شاريحا وإن المكسب التي عسكن

رتبط التكامل في تخطيط القرى العاملة عنى المستوى القولى عجموعة من القضايا الإساسية بجب التمرض لها بدين فاحمة . هذا و يمكن حصر القضايا في بحروجتين أساسيتين وهما و القضايا التنظيمية، و القضايا الاجرائية وإن التمرض المذه القضايا بالعرض و التحليل والنقد أمن قد يتر تب عليه ألا يقوم كاتب حذا البحث باعظاء أية الجايات يقدرها يقوم بإثارة المديدين التساؤلات التي يجب اختاعها للبحث والمبراسة مستقبلا ، حتى عكن تحقيق التكامل المطوب في تخطيط القوى العاملة المستوى القوى العاملة المستوى المستوى العاملة المستوى العاملة المستوى القوى العاملة المستوى العاملة المستوى العاملة المستوى العاملة المستوى العاملة المستوى القوى العاملة المستوى القوى العاملة المستوى المستوى القوى العاملة المستوى العاملة المستوى القول العاملة المستوى القول المستوى المستوى العاملة المستوى القول العاملة المستوى القول المستوى ا

أولاء القضايا النظيمية ا

عكن إجال هذه القضايا التنظيمية في يل إلى مناكا والاستفاعة المن الدي

- _ قضية استراتيجية التنمية الإنتصادية الشاملة على المستوى القومي .
- ماهية الدور الذي يضعلم به الجهاز القوى التخطيط وكذلك أجهزة المناطقة المناط
- _ ماهية الدور الذي يضطلع به الجواز القوم للإحصام ، همه لا رسان

هذا والى استميم القارى، عذرا في استخدام المسميات المتعاوف عليها. في جهورية مصر العربية كشال لا أكثر ، ذلك أن ما ينطبق على جهورية مصر العربية كدولة نامية لا شك ينطبق أيضاً على أن العربية كدولة نامية لا شك ينطبق أيضاً على العربية المسلمان الإجهزة .

وتعقيق التكامل الملتموه والمكس صحيح

and the state of t

the intho is and to the mile of

١ _ استراتيعية التنمية الاقتصادية الشاملة عل السنوى القومي :

لا يمكن عمل أي تخطيط سايم المقرى العاملة المطلوب في مجتمع ما في غياب وشود استراتيجية واضحة لعماية النمية المؤفي التقرئ العاملة المطلوبة كما وتوعا باتجاهات عملية التنمية الإقتضادية ذاتها، وكذلك مديملاتها ، وعلى ذلك فان استراتيجية التنمية تعتبر عماية العمود الفقرى والذي بدونه لا عكن المتكامل في تخطيط القوى العاملة أن يتحقق .

لا يديكون من السهولة بمكان الحديث عن أهمية وجود استراتيجية واضحة التنمية الشاملة ، إلا أن المشكلة الحقيقية الاتكن في الحديث بقدر ماتكن في كيفية وضع هذه الإستراتيجية. فني المجتمعات الحرة مثلا نجد أن قطاع الاعمال الخاص هو الحرك الاساس لهذه الإستراتيجية . حيث تنبي عمليه التنمية الاقتصادية على عدد من الموامل منها ؛ دراسة الاسواق وأذو اقالمستهلكين ، حربة حركة رؤوس الاموال وامكان انتقالها من ميدان لآخر ، القدرة على عمل النفيوات الحاصة بالسكان وتوزيعهم الجغراني ودخولهم ومعدلات الاستهلاك الخاصة بهم ، توافر الموادر المناحة ، وكذلك توافر الرغبة والقدرة على تحمل كافة المخاطر المرتبطة بالقرارات الإدارية المختلفة .

و بالرغم من نجاح هذه الفلسفة الإنمائية فى المجتمعات الرأسمالية . إلا أنها قد لاتكون بالضرورة الاسلوب الامثل لتنمية وتطوير المجتمعات النامية والمجتمعات المخططة ، وبرجع ذلك إلى أسباب عديدة منها :

_ ندرة الموارد المناحة بصفة عامة، والحاجة الماسة إلى ضرورة احداث التنسيق الأمثل ف تخصيصها على القطاعات الإقتصادية المختلفة .

ـ الحاجة إلى ضرورة توفير مستوى معيش كحد أدنى يستماح والعيش الكريم

لايناء المجتمع قبل التفكير في إنتاج ما يمكن تسميته بالسلع الكمالية أو الترفيهية .

. ضرورة وجود جباز قادر على تحمل خاطر عملية التنمية الإنتصادية الشاملة؛ الأمر الذي قد لايتوافر لوحدات القطاع الحناص. . وهذا يعني أن هملية التنمية قد لا يمكن تحقيقها وبالممدلات المطلوبة إلا من خلال نظام قطاع الأعمال العام .

كل ذلك لايعنى أن هذا الكاتب يفضل أسلوبا معينا للتنمية الإقتصادية على أسلوب آخر . إذ أن هذه الإساليب ما هي إلا أدوات يتم استخدامها لتحقيق أكبر قسط من التقدم والرفاهية . وعلى ذلك فإن التفصيل ينحصر في اختيار أكثر الاساليب مناسبة الطروف الدولة للمنية لا أكثر .

على أية حال، أن مانو د ابرازه هنا هو ضرورة وجود وضوح رثريا فيما يتعلق عسار استراتيجية عملية التنمية الإقتصادية الشاملة , ذلك لارتباطها الوثيق بالتكامل المطوب تحقيقه في تخطيط القوى العامنة عن المستوى القومى ، وهذا هو ما سيتم اليضاحه من خلا الحديث عن بأفي القضايا عطروحة .

ب ماهية الدور يضطلع به المهاز الفومي المتخطيط وكذاك اجهزة التخصيط في الوحدات الاقتصادية

هناك عدة أشكال تنظيمية بمكن من خلالها عمام التخطيط للركزي التنمية الإقصادية بمكن إجمالها فيها يلي :-

(1) الكانب الاستشارية التابعة لرئيس الجمهورية :

وهذا يعنى أن تقوم هذه المكاتب بتحديد نوعيات البيانات المطاوبة من الوحدات الإقتصادية ، ثم القيام بدراستها والتنسيق بينها لوضع استراتيجية عملية التنمية الإقتصادية وبالتالى خطط التنمية وتنزيلها إنى مستوى الوحدات الإقتصادية ، ثم متابعة التنفيذ.

(١) وزارة التخطيط القومي ١

الله من الشاء جاز متحصل هو ووالا التخطيط القوامي تعاصر مهمته في عمل الله الذي الذي تعلل م به المكافئ الإستثقارية السابق في وال

عام المستري المتعليم اللام المركم المركم المستريد المستريد المستريد المستريد المتعلق اللام المركم المتعلق الم وهو بمثابة جهاز أعلى للتخطيط للقيام بنفس المهام السابق ذكرها والذي عادة

ت على أراسه وثين الجهورية أورئيس مجلس الوذواء والمنتسب الله و مات المات الله و مات المات الم يساه كل منها صوراة أو بأخرى في وضع خوط التمة الإقتصادية بمكن حصرها

الأمر الذي قد يتناد عن مع قيام دئيس الخمودية بالاضطلاع و حده : تعلق لوقية أ مال الموالم التخطيط القوى عافي ذلك معد التخطيط القوى الذي يتبعها كأداة

مثل الإلايات المتحدة. فقد يكون الذلك طير و مثل صغر حميلا بالمناول العُلِمُ اللَّهِ المُعْلِمُ المُعْلِمُ مَا كَادَاهُ اسْتُمْارِيَّة مَا مُنْ المُعْلِمُ مِنْ اللَّهِ المُعْلِمُ المُعْلِمِ المُعْلِمُ الْمُعِلِمُ المُعْلِمُ المُعْلِمُ المُعْلِمُ المُعِلِمُ المُعِلِمُ المُعِمِ المُعْلِمُ المُعْلِمُ المُعْلِمُ المُعْلِمُ المُعْلِمُ

معلى أل وواء كسلطة الماحق المناقشة لل عاد القراق م ١٤٠٥ مرسال

ومن للاحظ في حالة تعدد الأجررة القائمة بعظلة بيضم خطط التنسية أن منشأ الكثير من التضارب أو الأودوا ف اللمل ومذا أصغف الاعان، وهذا بدوره علق تخلخلا في خطط التنمية الإفتصادية من ناخية ، وتمسيعا للمسؤلية العما أن يكون عليه تصور الدلة لا مرفي العلية المرابع ا

وعلى ذلك فأن الشكل التنظيمي الأمثل لجهاد التخطيط القوى يجب أن يأخذ وإذا نظرنا إلى و وزارة التخطيط ، كأ و يعني أي الما منه والمذالان

تاران أن عديد السلطة و المستولية فيه يتعلق أوحدة المشرقاتلينية العلمية وقروحها في من مثماً نه أن يضلع الكثير من القيود والعراقيل أماعها كمحوك أساس لمعملية التخطيط الشاملة التنمية الاقتصادية. عذا بالإضافة إلى أن وزارة التخطيط ،

الع. ل على الاقلال من الازدواج والتصاوب أو تلافيها كلية كاما أمكن.
 العمل على الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية النادرة الواعية تفاهيم التخطيط.
 تحديد المستوى التنظيمي الملائم لجهاز التخطيط حتى عكته العمل بأقصى لية عكنة

وعليه ، فإن استخدام نظام المكاتب الاستشارية التابعـــــة لرئيس الجهورية كأسلوب لوضع استراتيجية التنمية وخظطما من شأنه إلقاء عب كبير على عانق رئيس الج ورية . ومن ناحية أخرى فان التنمية الاقتصادية عملية فنية بطبيعتها الامر الذي قد يتعارض مع قيام رئيس الجهورية بالاضطلاع وحده بتحمل مثل هذه المسؤولية . وإذا كان مثل هذا النظام يتم الآخذ به في بعض العنولُ الرأسمالية مثل الولايات المتحدة، فقد يكرن لذلك ما يبرره مثل صغر خجم العمل النخطيطي من ناحية وعدم شمول عملية التخطيط من ناحية أخرى نظرًا لقيام القطاع الخاص بالمبء الأكبر منه ، وعلى ذلك فإن استخدام المكاشب الاستشارية التابعة لرئيس الجهوري قد لانكون الشكل التنظيمي الامثل للقيام بمهمة التخطيط الشامر لعملية -ااتنمية الاقتصادية لكبر حجم العمل التخطيطي من ناحية ، ولأن مسئو لية رئيس الجهورية عجب ألا تكون مسؤوليه مباشرة بقدر ما تكون بحرد توجيهات عريضة لما يجب أن يكون عليه تصور الدولة لاستراتيجية النفيه الاقتصاديه في المستقبل، الامر الذي بحب دراسته بمعرف أجهزة فنية متخصصة قد لا تلبعه مباشرة بالضرورة. - وإذا نظرنا إلى . ورَّاوة التخطيط ، كأسنوب آخر بديل ، فاننا نجــــــد أن وقوع هذه الوزارة على نفس المستوى التنظيمي الذي تقع عنده باقى الوزارات مَن شأنه أن يعنف الكثير من القيود والعراقيل أمامها يُعجزك أساسي لعملية التخطيط الشاملة للتنمية الاقتصادية. هذا بالإضافة إلى أن وزارة التخطيط ،

كجهاز مستقل ، يؤكد الانطباع الخاطي، وهي أن صلية التخطيط صلية إدارية منقصلة وقائمة بذاتها ، في حين أنها صلية إدارية كباق الصليات الإدارية الاخرى لا يجب أن تنقصل عنها ، وبهذا المتعلق فقد تكون وزارة التخطيط عقد كل الحق في عدم المكانما التيام بمهمتها على وجه دقيق إلا إذا أصطبت سلطات الكبر تصفها في مستوى تنظيمي أعلى من باق أجهزة الدولة .

وأخيرا فإن المجلس القوى للتخطيط قد يكون أكثر البدائل مناسهة ، وذلك لوقوعه على مستوى تنظيمي أعلى من مستوى الوذارات . مذا وأن فاطلبته الحقيقية لاشك تتوقف على الشكل التنظيمي المتكامل له ، والذي سباتي ذكره بعد قليل .

أما عن أجهزة التخطيط إداخل الرحدة الاقتصادية فانها تثهر تساؤلا هاما يجب أن يتم دراسته بعمق . وهذا النساؤل يتعلق بتبعية مده الاجهزه عن الناحية التنظيمية ، إذ عا لاشك فيه أن تبعيتها لإداره الرحدة الاقتصادية لاتخلو من العيوب ، كا أن تبعيتها لجاؤ التخطيط المركزي لاتخلو من العيوب أيضا . وعلى ذلك فان اختيار الشكل التنظيمي الاكثر متاسبة لهذه الاجهزه مجتب أن يأخذ في الاعتبار عده أشياء ودي :

- ـ الدقة في جمع البيافات سواء حين وضع المحطة أو تنفيذها .
- ـ إمكان الاعتماد على البيانات المجمعه المرتبطه بوضع الحلطه وتنفيقها .
 - _ السرعه في جمع البيانات .
- _الطبيعة الرقابية لهذه الاجهزه، وهل هي أجهزة رقابية منفصلة أم أجهزة
 - مساعدة الوحدة الاقتصادية.
- ـ مدى تو افر العنصر اليشرى المدرب على القيام بأعمال التخطيط والمتأبعة .

٣ ـ ماهيم الدور الذي تضطلع به وزارة القوى العاملة :

ان الجديث من هذا الدور يثير تساؤلا أساسياً يتعلق بما إذا كانت هناك ضرورة لمثل هذه الوزارة أم لا . وهذا تساؤل لا يمكن الفصل فيه إلا إذا رجعنا إلى دراسة ماهية الوظائف التي تصطلع بها تلك الوزارة ، والوظائف التي يجب أن تضطلع بها . فن الناحية النظرية يمكن القول أن شل هذه الوزارة يجب أن تتولى مهمة نوفير و تنمية الموارد البشرية المطلوبة لحفظ التنمية الاقتصادية ، إلا أن مثل هذا الهدف لا يمكن تحقيقة إلا إذا قامت الوزارة بالانشطة الآتية :

- ـ التخطيط الدقيق للطلب الخاص بالعالة المعاوية كما و نوعا داخل الهولة ،
- التخطيط الدقيق للطلب الخاص بالعالة المطلوبة كما ونوعاً خارج حدود الدولـــة .
- التخطيط الدقيق لعرض العالة بالشكل الذي يحقق المواتمة بينه من ناحية
 و بين الطلب الكلي (داخل وخارجی) من ناحية أخرى .
- لكوادر العالية والإدارية المختلفة وذلك من خلال سياسة قوميه ثابتة للتدريب والتنمية .

فاذا نظرنا إلى تخطيط الطلب الداخلي الخاص بالعالة لوجدنا أن مسئوليته الاساسيه تقع على عاتق كمل وحدة اقتصاديه ، وذلك لاختلاف طبيعة العمل من وحدة اقتصاديه لاخرى ، ولان هذه المهمه التخطيطيه تشتير جزءاً لا يتجرأ من وظيفة إدارة الافراد بكل منها . ومن ناحية أخرى فان تخطيط الطلب الخاص بالعالة كما ونوعاً على مستوى الوحدة الاقتصادية يتوقف أساساً على أهداف التنمية الموضوعه للوحدة . وهذا أمر يخرج تماماً عن دائرة اختصاص و ذارة القوى العاملة.

أما فيما يتعلق بتخطيط للطلب الخاص بالعالة فهذا أمر غير محدد وغيرمعروف. فقد تقوم بعض الدول العربية الشقيقة وبعض الدول الصديقة بالاتصال بوزارة الحارجية أو بوزارة القوى العاملة مباشرة ، كما أنها قد تقوم بالإتصال المباشر مع وزارة الصناعة والوزارات المختصة الاخرى بشأن توفير استياجاتها من القوى العاملة المدربة ، وهذا كله غزج تماماً عن دائرة اختصاص وزارة القوى العامله نظراً لمدم إمكانها القيام بانتحكم في سير كل هذه الإتصالات.

أما إذا نظرنا إلى تخطيط عرض الهالة لوجدنا أن هذه العملية ترتبط أساساً بنظام التعليم بالكامل في الدولة ، وعليه ، فإن التخطيط الدقيق لعرض العالة يرتبط أساساً بسلطة رسم سياسات التعليم العام والجامعي والمبني . وغني هزر البيان أن هذا الإختصاص يقع في دائرة إختصاصات بعض الوزارات الآخري مثل وزارة التربية والتعليم العالى وذلك بالإضافية إلى بعض المصاهد الفنيسة الآخري التي تقبع بعض الوزارات الاخرى مثل وزارة الصناعة ، وهذا كله أهر مخرج تماماً عن دائرة اختصاص وزارة القوى العامله مرة أخرى .

وأخيراً فأن الإعداد السليم للكوادر العالمية والإدارية ينطلب ضرورة رسم خطة الندريب والتنمية على المستوى القومى . وقد يكونالدى وزارة القوى العامله جهازها الحناص برسم مثل مذه الخطة ، إلا أن ذلك لا يعنى أن مثل هذا الجهار قد يكون قعالا على المستوى القومى لعدة أسباب وهي :

 أن بكل وحدة اقتصادية جهازاً للتدريب يتبع هذه الوحدة من الناحية التنظيمية ولا يتبع وزارة القوى العامله . وبالنائ فانالوزارة لاتستطيع تنفيذاً به خطة للتدريب حقى لو قامت بوضعها بصورة سليمة . .. أن بعض القطاعات العامة لديها أجهزة للتدريب المهنى على مستوى عال من الكفاءة مثلي قطاعات البترول والنول والدسج والمقاولات، وبذلك فهى أقدر على إهداد الكوادر العالمية المطلوبة لها بالقياس إنى وزارة القوى العامله .

.. هناك الكثير من أجهزة التدريب التي تتبع الوزارات مهاشرة ، ولا تتبع ورارة القمى العامله ، وكما سبقت الإشارة . فان ذلك كله يسلب الوزارة قدرتها المسوري القومي موضع التنفيذ .

مثلاً أجوة تدريب إدارى متخصصة مثل المهد القوم التخطيط والمهد القومي التخطيط والمهد القومي المدارة العليا ومعهد الادارة العلية ، حيث تنول هذه الاجره مهمة التدريب الادارى في المولة الآمر الذي يحد من قدرة وزارة القوى العاملة على إحداد الكوادر الإدارية ، هذا إذا كان من صمح عليا فعلا إعداد مثل هذه الكوادر .

وأخيراً ، فان رسم أية سياسات التدريب والتنمية على المستوى القومي لا يمكن أن يتم في فراغ ، وإنما يجب أن يتمشى مع طبيعة العرض المطاوب توفيره من القوى المبشرية الحامله . وكما مبيقت الإشارة فإن التحكم في عرض القوى المامله أمر لا يختبع لسلطان وزايرة القوى العامله . أحنف إلى ذلك أن التدريب ، والذي يتم على عستوى كل وحدة افتصادية والذي يعلم احد الوسائل المسياماة في يتحليط عرض المهالة ، قد لا يمكن لأى جهاز آخر غير الوحدة الاقتصادية أن يتحكم فيه .

من هذا التحليل يتضح أن فاعلية ويزارة المقوى العاملة تنوقف أساساً على مدى توافر السلطات والاختصاصات اللارمة لها للتختليط السليم لعرض القوى العامله، والتي تقع أصلا في اختصاصات وسلطات بعض الوزارات والاجهزة

ع _ ماهية الدور الذي يضطلع به الجهاز اللومي كالحصاء :

إن ما يجذب القياهنا فيما يتعلق بماهية الدور الحماس بالجبار القومى للاحصاء هو الوضع التنظيمي له. وهنا يشسسور التساؤل حول ما إذا كان من المفضل أن يستقل هذا الجباز بذاته ، أم أنه يجب أن يتبع الجهاز القومى للتخطيط من الناحية الإهارية بصفة عامة ، قد يكون من الأكثر مناسبة أن يتبع هذا ألجهاز جهاز التخطيط القومي خلك أنه يمثل إحدى أدواته البامة واللازمة لجمع المعلومات والبيانات المطلوبة سواء حين وضع خطط التنمية الاقتصادية الشاملة أو حين تنفيذها مما في كلفي الشجاع اللي تحققة الحطة ، إلا أن الإجابة

النهائية ولا شك تتوقف على شكل الجهار القومى للتخطيط ذاته من الناحيـــة التنظيمية ، كا سيق أن أو ضحنا .

بناء على ما تقدم فان التكامل فى تخطيط القوى العاملة على المستوى القومى قد لا يمكن تحقيقه عملياً قبل حل القعدايا التنظيمية المشار إليها . وبهذا الصدد فان هذا الباحث يطرح للناقشة بعض الافتراحات والتي يمكن إجمالها فمايلي :

أولا: إلغاء وزارة القوى العامله وإحلالها بوزارة للعمل تنحصر مهمتها في الإشراف هز, تطبيق جميع اللوائح والفوافين المنظمة لعلاقات العمل في الوحدات الاقتصادية المختلفة، وذلك إلى جانب إعداد الكوادر العالمية الإدارية القادرة على تمثيل فئات العال في بحالس الإدارات . أ.

ثانياً : المناء وزارة التخطيط القومي أو ما فى حكمها وإسلالها بمجلس قومي أعلى للتخطيط وبالاوضاع التنظيمية التالية :

- ١ أن تكون عضوية هذا المجلس شاملة لجميع الوزراء ، ومذلك يصبح هذا المجلس في مستوى تنظيمي أعلى من مستوى الوزاره . وهذا بدون شك بحقق عدة مزايا هامة وهني :
- القضاء على الازدواج المحتمل بين جباز التخطيط من ناحية وبين الاجهزه
 الاخرى مثل بجلس الوزراء والجالسالقومية المتخصصة من ناحية أخرى .
- قعقيق مبدأ التكامل في وضع خطاط التنمية الانتصادية وبصورة سليمة ،
 الأمر الذي لا غنى عنه كانطلاقة أساسية لتخطيط الطلب على العالة وتخطيط العرض الحاص بها .
- 🗻 إن فى ذلك الوضع التنظيمي اتساق كامل مع المعنى الحقيق للتخطيط وهو

أن التخطيط ليست وظيفة قائمة بذاتها . وإنما من وظيفة يسام فيهما الجيم ، كل علي مستواه ا

 أن هذا الوضع التنظيمي يحقق مبدأ الإلتوام من جانب جميع الوزارات والهيئات والوحدات الق تنبعها سواء حين وضع خطة التنمية أو تمديلها او وضعها موضع التعابيق العملي .

٧ ـ أن يلحق بهذا الجلس كافة الأجهزه الاحرى المعاونة مثل الجهاز القومى للاحصاء والجهاز المركزى للاسعار ومعاهد الندريب والتنمية القوميســة وما شابه ذلك من الاجهزه المساعدة ، وذلك بالإضافة إلى أية مكاتب أخرى فنية متخصصة ، إذا ارم الامر تكوينها .

٣ ـ أن تكون رثاسة المجلس القومي للتخطيط للسيد رئيس مجلس الوزراء .

لاليا ـ القضايا الاجرالية:

افترامناً أن القضايا التنظيمية قد تمت مناقشها ومعالجتها وأنها أسب ت عن وضع خطط سليمة للتنمية الاقتصادية الشاملة قابلة التطبيق العمسلي (أي أنها موضوعة في صورة أهداف محددة لكل وحدة اقتصادية عن كل سنة من سنوات الخطة)، فإن القضايا الآخري التي يجبالتطرق اليها هي القضايا الاجرائية . تتحصر هذه القضايا في قضيتين أساسيتين من النوع التنفيذي وليس التحطيطي وهما وقضية تخطيط الطلب على القوى العاملة وقضية تخطيط العرض المخاص جما والموائمة بين كليهما .

لا شبك أن قينية تعطيط الطلب على مستوى الموحدة الاقتصادية قضية قد يطول الحديث ضها . وبصفة عامة ، هناك العديد من الأشياء إلى يجب أحدما في الاعتبار حتى يمكن تخطيط العال المطلوبة كما وكيفا نذكر منها :

إ ... ضرورة وجود حصر شامل ودقيق لكاقة المهن ودوجات المهارة بكل ضها
 داشخل تكل وحفة اقتصادية .

عنرورة عمل حصر شامل لموقف البالة الحال بحكل وحدة اقتصادية
 كما يرتبوعاً .

هـ خروره وجود معايهد أداء فعلية على أن يتم وضعها بصورة غلمية بحيث
 مكن إلاهتهاد طبها .

هـ تحديد الاسلوب أو الاساليب المناسبة والتي يمكن استخدامها لتقدير
 الحجم المطلوب من العالدكا وقوعا .

أما القضية الثانية والتي تتعلق بكيفية تحطيط حرض العالة كا ونوعا فانه لا يُمكن الحديث عنها إلا بعد أن يتصح ماهية الطلب المتوقع الحاص بالعالمة في السنوات التادمة أولا. وحليه ، فإن إحداث التكامل المنشود في مخطيط القوى العاملة على المستوى القومي يتطلب ضرورة توفير قائلك العرض من الممالة الذي يتوافق مع الطلب الحاص بها ، وحذا يتطلب عمل العديد من المراسات الى تمكن من إعادة رسم العديد من السياسات المرتبطة بالقوى العاملة . وبصوره عدده فان التخطيط السليم لعرض العمالة يتطلب .

و - اجراء حصر شامل لجيع الامكانيات التعليمية للرتبطة بالتعليم السام من حيث حدد المداوس والعصول والتلاميذ الذين عكن استيما مم .

ب ـــ اجراء حصر شامل لجميع المكاتبات التعليم الجامعية صـــ في تفس النسق
 السابق .

اجراء حصو شهيع مكانيات التعليمية المرابطة بالمعاهد الفنية المتخصصة على نفس النسق السابق.

بالم المجال عرض العالة المتاح وفقاً للحصر الشاعل بلميع امكانيات التعليم المختلفة .

و به مقارلة إجهالى عرض العالة الها و نوعا باجهالى العلمب فالها ركما و نوعا ،
 هذا مع جزورة مراعاة أن اجهالى العلمب يجب أن يتضمن احتياجات الدول
 العربية والصفايقة من الأيدى العاملة المجلية ،

٩ ــ من واقع المقارنة السابقة فانه يمكن إهادة وسم بعض السياسات الحامة
 مثل ؛ سياسات الثمليم العام والتعليم الجامعي والتعليم الذي ، وسياسات التدريب
 والهنهية ،

إن إعادة وسم سياسات التعايم والتدريب والتنمية بصفة عامة ، وفي مصر يصنة عاصة ، قد مصر يصنة عاصة ، وفي مصر يصنة عاصة ، قد أن الدولة ملترمة بمحو الأمية والتوسع في التعليم المحامى . وهذا الأنطاع يعززه الترام الدولة بصورة أو بأخرى بايحاد أماكن للطلبة الحاصلين على الثانوية العامة في الجامعات والمعاهد المختلفة . ومن ناحية أخرى فإن الدولة إيضاً ملتزمة بضرورة إيجاد فرص عمل لحقولاء الطلبة بعد

تخرجهم من الجامعات. وهذا كله يحدث فى نفس الوقت الذى نجد فيه فقصاً ملحوظاً فى البعض الآخر. وإذا أضفنا إلى ذلك أن القيم الاجتماعية السائدة تؤيد ضرورة حصول الآبناء على شهادات جامعيه لاتضح لنا مدى الصعوبة التى تنطوى عليها عملية إعادة رسم سياسات التعليم الجامعي والتعليم الذي والمهنى وهناك عدة مقترحات أو دطرحها للمناقشة والتي أعتبرها نقطة ارتكاز أساسية نحو تطوير سياسات التعليم، وهذه المقترحات في:

إعادة التفكير في سياسة التعليم المجان الجامعات. إن التعليم كالماء والهواء وموسق مباح الجميع ، إلا أن هذا لايمنى بالصرورة أن ينصرف المهنى إلى التعليم الجامعي . هناك فارق أساسى بين عمو الاسة وبين الحصول هلى شهادات جامعي ، فكيف لنا أن تصور بحتمعاً جميع العاملين فيه من حملة الشهادات العالمية . كذلك فإن الحروج على سياسة التعليم الجامعي المجانبة أمر لا يتعارض مطلقاً مع حيادي الإشتراكية ، إذ أن الاشتراكية كأسلوب المتنابة الرسم المنافق ، الأمر الذي يعرقل بالتواذن المنشود بين الطلب والعرض الحاس بالعمالة ، الأمر الذي يعرقل سينية داخل الحياة الجامعية وتطبيقها هما يدقة التخاص من الطلبة غير الصالحين تجعل المقدرة المائية وحدها أساس غير كافي للحصول على شهادة جامعية . ومن ناحياً أخرى فإن الدولة يجب أن تلترم أيضاً بتعليم الموهو بين من غير القادرين ماذياً من أيناء الشعب ، وبذلك يتحقق مبذأ الصالح العام دون المساس بالموضوعة ودون المين لطبقة دون أخرى.

٧ _ بيب ألا تكون اللولة ملتزمة بتعيين كل خريج ولكن يحب أن يتصب

الترامها على تميين الاعداد المعالوبة من كل مهنة فقط وفقاً لاحتياجات القطاعات الاعتصادية المختلفة وذلك محسب درجات النجاح التي يحصل عليها كل خريج . أن مثل هذا ألاجراء من شأله أن يؤدى إلى أن يتحمل كل طالب جزءاً من المخاطرة تجمله يفكر إلى أين يتجه بعد حصوله على شبادة الثانوية العالمة ، وهي مخاطرة صحيةمرغوب فها .

" سن يجب أن تعيد الدولة النظر في أنظمة البحور والمرتبات المحاصة مخريجي الجامعات والمعاهد الفنية المتخصصة . وهذا لا يعني عدم الربط بين الاجر/المرتب من ناحية وبين المؤهل العلمي من ناحية أخرى ، وإنما يعني ضرورة أن يتم هذا الربط وفقاً لقانون الغرض والطالب ووفقاً لاحياجات الدولة من النوعيات المعرض المنالة . فهل هناك ما يمنع أن يتقاضي خريجي الجامعة ، إذا كان العرض المناح من هذا النوع من العمالة أكبر بكثير من الطلب عليه ، مرتباً أقل من أجر العامل أو الموظف الني الحامل على مزهل متوسط ، إذا كان الطلب على خدماته أكثر عا هو معروض منها ؟ وكيف يتوقع بحتمع ما أن يعذب أبنائه إلى المهن التي يعتاجها وأن ينفرهم من المهن التي لايحتاجها إن لم يقمل ذلك ؟ إن الانجابة على هذه الاسئلة ترتبط في رأي بضرورة إهادة النظر في سياسات الاجود والمرتبات . أضف إلى ذلك أن العولة تستطيع أن تريد درجة بجاذبية بعض والمرتبات . أضف إلى ذلك أن العولة تستطيع أن تريد درجة بجاذبية بعض المهن المعلوبة وذلك بالتشجيع المادي المطالب أثناء فترة الدراسة مع التزامها بتعيينه فور حصوله على المؤهل العلمي .

ه ب وفى نفس الوقت فإن الدولة يجب عليها تنسيق نطاق بجالات التعليم المختلفة التي يتضح زيادة العرض الخاص ما عن الطلب المتوقع و بصورة مخططة عين يمكن القضاء على هذه المشكلة في برنامج زمني محدد .

ه سد إعادة رسم سياسات التدريب والتسية على جميع المستويات عما يكفل ليس الاحداد السايم للكرادر الادارية والعالية. فقط وانما يكفل اكساب بعض الافراد المهارات المطلوبة الامر الذي يساعد على تدفق العاملين من المهن المتكلمة بالعالة إلى المهن التي تعانى حجزاً في أفرادها.

من كل ما سبق يتعتب إذا أن مشكلة التكامل في تتحليط القوى العاملة هي مشكلة قومية في المقام الاول. وعليه ، فإن ايجاد حل لهذه المشكلة لن يتأتي إلا إذا خطوقا الخطوات الصحيحة تجاه وضع خفاط التبنية الاقتصادية الشاملة ذاتها، وذلك للارتباط الرئيق بين التنمية الاقتصادية من ناحية وبين سجم وفي عالمهالة المهالة والعلل من ناحية أخرى . يل ذلك ضرورة تعتقيق الموائمة بين هرض المهالة والعلب عليها ، وهذا أمر لا يمكن تحقيقه إلا إذا قامت كل وجدة اقتصادية بالشاء نظام دقيق وكامل للملومات المعلوبة ، وكذلك استخدام بالاساليب العليمة المقالم به المتحدام بالاساليب خطة التنمية المقالم به تتقدير احتياجاتها من القوى العاملة بها يتفق و نصيها من خطة التنمية الاقتصادية الشاملة ، وأخيراً تأتى مرحله التخطيط الدقيق لعرض المهالة كأ و يوالصورة التي تتوائم مع الطلب المقدر، ويذلك يمكن تحقيق النامالة .

ومن الناحية التنظيمية فانق أقترح أن تتولى المكاتب المفنية المتحصصة التي اقترح إلحاقها عجلس التخطيط القوى عهمة دسم السياسات التي تتعلق بالعمل المتنفيذي والذي يشمل تحديد نوهيات المعلومات المختلفة وطرق استخدامها وأساليب التقدير المختلفة التي يمكن الاجذبها ، وذلك إلى جانب حمل الدراشات المتخصصة والتي تتعلق بحصرامكانيات التعليم و تقييمها وكتابة تقاوير مضحونية بحوصياتها جنباً إلى جنب مع تقادير وتوصيات الاجهزة الاستشادية الاخرى

مثل أكاديمية البحث العلمي ورفعها إلى يئاسة بجل التخطيط القوى لاتخاذ ما براه من السياسات المختلفة .

النيا - مشاكل القوى الما أدلة على صحوى انظامة ،

هناك عدد آخر من مشاكل القوى العامله التي تدخل في نطاق مستوى للنظمة يمكن إيجازها فهايل :

١ - مشكلة التدريب واعادة التدريب ا

لاتتوقف مشاكل القوى العاملة عند حد توفير الأعسداد المطاربة، وأنحا لتتعداها المشتمل مشكلة تدريب هذه الأعداد عتى محكنها اكتساب المهارات والخيرات اللازمة لاداء العمل نفسه،

وحق تصبح العملية التدريبية فعالة فإنه مجعب أن يتوافر لها المديد من . للقومات والق نوجز أهمها فيما يلي :

.. صرورة إنشاء العدد الكانى من معاهد ومراكز التدريب المهنية المختلفة سواء على مستوى المنظمة أم المستوى المحلى أم المستوى العلى أم المستوى العلى مذا المعلى يتطلب الكثير من الاستثمارات الرأسمالية والته قد لاتقدر الدول النامية على تحملها ه

ضرورة توفير أجهزة ومعدات وصاهدات التدريب والتي تساهم في عرض
 المادة الندريمية بأسلوب أكثر فاعلية - ولأشك أن ذلك إلى كله يتطلب بجانب
 المعرقة الفنية بهذه الأجهزة ضرورة تو افر الأموال اللازمة لتمويلها .

سا وبجانب الإمكانات المادة السابق ذكرها فائه يجب توفيد الإهداد الكافية

من المدربين القادرين على العطاء وذلك على كافة المستويات [بتداء من لاعمًا الانتاج وحتى مستوى الادارة العليا .

وبالرغم من الزيادة المستعرة فى معاهد السريب المهنية فإن المنظات. المصرية لازالت تعانى نقصاً ملبوساً فى معظم المهن تقريباً وعاصة مين التدريب الادارى. فبالرغم من الجهود التى يبذلها الجهاز المركزي التنظيم والادارة والمعهد القومى للتنمية الادارية وإدارات التدريب بالمنظات ومعاهد التدريب المخاصة ، فلا ذال هناك قصوراً واضحاً فى تحقيق هذا النوع من التدريب الأحداقة .

أما منهوم إعادة التدريب فيو لايهدف إلى اكساب المتدربين تلك المهارات التي تلزم لاداء العمل وإنما يهدف إلى تحويل هذه المهارات الى ههاوات من فوغ آخر ، ويذلك يمكن تحويل العهالة من مهنة إلى آخرى . ويعتبر هذا المفهوم بمثاية أحد الاساليب التي يمكن أن تزدى إلى إحداث بعض التواذن في احتياجات المنظمة من القرى العامة وذلك بتحويل العهالة الوائدة في بعض المهن إلى تلك المهن التي يشوجا القصو وبدلا من المطالبة بتمييتات جديدة . وبالرغم من أهمية هذا المفهوم إلا أن المنظهات المصرية لم تعطه الاهتهام الكافي بهد .

٧ -- هجرة العمالة :

يمكن النظر إلى هجرة العالة إلى الخارج باعتبارها مشكلة قومية ، كما يمكن النظر إليها باعتبارها أحد المشاكل الهامة التي تواجه المنظمة في بجال القوى العاملة وخاسة في مصر . ونظراً لزيادة عدد السكان في السنوات الاخيرة ، ونظراً لا تخفاض المستوى المعيشي بشكل عام، فقد بدأ العديد من الافراد في الهجرة العمل بالخاراج ، حتى بلغ عدد هم جوالي مليونين الآن تقريباً .

و لاشك أن الهجرة غير المنتظمة للعالة تؤدى إلى حرمان المنظمة المصرية من تقلُّك الكفاءات التي قد تكون في حاجة إليها التنفيذ خطط الشمية الافتصادية . ومن الامثلة الصارخة على هذه الكفاءات هجرة الاطباء والمهندسين والممرضات والعال المرفيين ... الح ، وهي تلك الكفاءات التي يطلق عليها لفظ الكفاءات الحاكة .

ولاشك أن تمويض مثل هذه العالة أمر ليس بالمين نظراً لما يتعلمه ذلك من وقت واستثارات مالية كررة.

٣ - مشكلة الانتاجية ٠

من بين المشاكل الى تواجد الدول النامية هـلى مستوى المنظمة مشكلة المخفاص الانتاجية الاجهالية والسلطة . وترجع هذه الظاهرة إلى المسلديد من الاسباب أهمها وجود همالة غير منتجة لوجود فاتض من العهاله في بعض المهن كما ترجع هذه الظاهرة إلى عدم توافر العهالة بالاعـلداد الكافية في بعض المهن الاخرى . كذلك ترجع هذه الظاهرة أيضاً إلى انخفاض مستويات المهاوات بشكل عام . وتعتبر هذه الظاهرة من الظواهر الخطيرة في العول النامية نظراً لتأثيرها السلمي على ناتج المنظمة وكذلك حجم الناتج القومي، الأسم الذي ينعكس وبشكل هباشر على مستويات الهخول ومستويات المعيشة بشكل عام .

ع - مشكلة تغطيط الاحتياجات من اللوى الماملة :

بالرغم من تعقد هذا الموضوع و بالرغم من أننا سوف نقوم بمنافشته باسباب فيا بعد. إلا أننا نود أن نوضح في هذا المكان أن أحد المشاكل الاساسية التي تعترض المنظمة في بمال القوى العاملة تتمثل في عدم توافر التخيرة الكافية بأساليب تخطيط القوى العاملة. ليس هذا فحسب بل أن أحد المشاكل الاخرى

التى تواجه عطم القوى العاملة على مستوى المنظمة يشئل فى هدم وجود بيانات غير دقيقة. وقد أدى ذلك كله إلى قيام معظم المنظات باستخدام أساليب هفوية فى تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة. وقد تمثلت هذه الاساليب فى تحديد الاحتياجات بريادة مقدرة بنسبة مثوية ثابتة من الاعداد السابقة . ليس هذا فحسب بل أن معظم المنظات درجت على تضخيم احتياجاتها المبشرية خوفاً من احتمال عدم إفراد خططها من السلطات الاعلى . وقد أدىذلك كله فى النهاية إما إلى زيادة كبهة بالنسبة لنوعيات العالمة غير المعلوبة أو إلى قصور شديد بالفسبة النوعيات العالمة غير المعلوبة أو إلى قصور شديد بالفسبة النوعيات العالم م

الثاب مشاكل اللوي العاملة عل مستوى الفرد:

هناك المديد من المشاكل النحاصة بالقرى العاملة على مستوى الفرد العامل يمكن اليجازها فيا ابلي :

٧ - مشكلة اتخفاض الدخول وسوء لوزيمها :

تواجه الدول النامية وخاصة الفقيرة منها مشكلة انخفاض دخولها بشكل عام، وذلك بالاضافة إلى احتمال وجود مشكلة سوء توزيع لهذه الدخول على أفراد المجتمع ككل. ولاشك أن انخقاض الدخول وسوء توزيعها أو كلاهما يؤثر تأثيراً سلبياً على الافراد يتمثل في زيادة الشمور بعدم الرضاء، انخاض الدافع على العمل، وانخفاض الانتاجية، وعاولة توك العمل إلى حمل آخر، والهجرة إلى الخارج، ولا شك أن مثل هذه الأنهكاسات تقرك آثارها الواضحة على المنظمة وحجم الناتج القوى بشكل هام

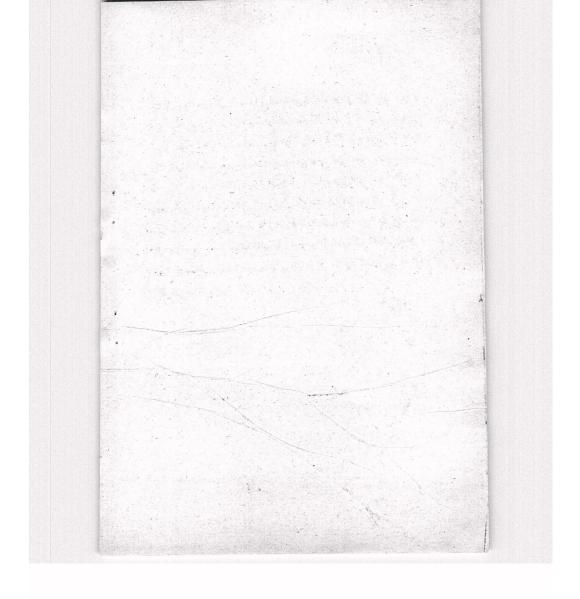
٢ ــ مشكلة الدافع على العمل :

تعكس الاخطاء التراكمية في جنال القوى السلملة والتي تحدث على مستوى

المنظمة أو المستوى القوى نفسها في النهاية على العافع الغردى على العمل ، يؤدى الحال في التوفيق بين عرض العالة والطلب عليها إلى أحد ثلاثة أشياء أو إليها بسيماً وهي والبطالة Unemployment ، التوظف الرائد employment والتوظف الرائد employment . فني حين تعنى البطالة عدم وجود فرص عمل للافواد القادرين والراغبين في العمل ، فإن الموظف الوائد يعنى إعطاء الافواد وظائف تعتاج إلى مؤهلات أعلى من تلك التي تتوافر فيم ، أما الترظف الناقص فيعنى اعطاء الافراد وظائف تتطلب مؤهلات أعلى من تلك التي تتوافر فيم ، من الله التي تتوافر فيم ، فعلا . ولهذا السبب وغيره من الاسباب مثل انتفاض العنول وقالة فرص الترق فإنها تؤدى جميماً في النهاية إلى التأثير السلبي على العافم وقالة فرص الترق فإنها تؤدى جميماً في النهاية إلى التأثير السلبي على العافم

القردى على العمل .

1.



الفصالكشان المسميات الختلفة لوظيفة الأفراد ودلالاتها

عليمه عليه باقى وظائف المنظمة ، تمتمر وظيفة الأفراد من أكثر الوظائف بالتي شمايا التغيير من حيث مسهاءا . فبعد أن كانت وظيفة الأفراد تكاد تمكون غير موجودة قبل بداية هذا القرن ، أحبحت تحمل العديد من المسمات منسند بداية هذا القرن ، أحبحت تحمل العديد من المسمات منسند بداية هذا القرن مثل ؛ و إدارة المستخدمين »، وإدارة العلاقات العناعية » ، و وإدارة العلاقات الإنبائية » فيه إدارة الأفراد » ، وإدارة القوى البشرية » ، و وإدارة الشون الإنبائية » فيه إدارة الأفراد » ، وإدارة القوى البشرية » ، و وإدارة الشون الإنبائية ، فيه إدارة الإفراد » ، وأدارة الشون الإنبائية ، والعمل ، و و لبعض الانشطة دون غيرها .

غياب ادارة الافراد

إذا ربعنا بالذاكرة إلى الحقية الزمنية الى سادت العالم منف القرن الثامن عشر وسى بداية هدا القرن . فإننا للاحظ أن العالم قد من يقفزات سوسية عشر وسى بداية هدا القرن . فإننا للاحظ أن العالم الصناعى من نظام الطوائف المرفية إلى نظام المسه الذي ظهر و تطور مع ظهور و تعلور الثورة الصناعة عين فنى ظل التظام الحيق ، كانت لكل حرقة طائقة يشرف عليا ، معلم ، يقوم عمم الصية وتعليم المهنة وأسرارها ، وكذلك إيوائهم وإطهامهم وتحديد عمم الصية وتعليم عينا و كذلك تأديبهم ، وعليه ، نقست كانت وظيفة الموزع معارم، مناوم، بالنقائم عينا و كذلك تأديبهم ، وعليه ، نقست كانت وظيفة الإفراد تمارم، منه الرظائف الاخرى يموقة مصلم المربية ، وعلى نطاق

ثم جايت بعد ذلك البُورة الصناعية والتي حلت في طياتها حددا من الثورات الاخرى مثل ثورة الطاقة الدرية الاخرى مثل ثورة الطاقة الدرية والنورية حديثاً. وقد تجسدت جميع هذه الثورات في تغيير الحقل الصناعية تغييرا جنزياً . وقد أنحصرت أهم معالم همذا التغيير وخاسة في فقرة خاقبل بداية هذا القرن فيا يلى :

- إنداد نظام الطوائف المرفة .
- ظهور المستع الحديث وما صاحبه من قيود يمب الإلتوام بها من قبل العاملين .
- ظهور طبقة المديرين ، وخاصة المدير المالك ، وإختفاء طبقة المعلمين .
- ظهور مفهوم د الإنتاج الكبير المدى ، وماصاحبه من منفوط لضرورة المياء بمناول الإنتاج الزمنية الموضوعة .
- التباعد الإجتماعي بين العاملين بعضهالبعض نظراً لتدخلالاً لِدَجاعتبارها العامل الحالم للاقات العمل «وكذلك التباعد الإجتماعي بين العاملين من تقاسية و بأين الإدارة من قامية أخرى .
- المام الإدارة بإشتفلال السندامل إلى أهن هوجة ملكة ينفية غنيا في العصول عام المنفق علما في العصول عام الفيض وقالم عن مناول ويأوة مناوعات الثال اليوس محجمة عن المنفق الذال ويأوة مناوعات الثال اليوس محجمة عن المنفق المنافق ا

_ وقد كان من أهم النتائج التي ترتبت على اظهور الثورة الصناعية أن زادت نسبة البطللة بين العال والآلة عمل المصلات البشرية من ناحية ، وبسبب التخلف الزمني بين هذا التحول الآلئ وبسين ظهور منهم و الإنتاج الكبير المدي من ناحية أخرى . ولقد انمكست هذه الفيرة الرمنية على إدارة الأفرام إنعكاماً كبيراً تمثل في:

ـ عدم وجود تقسيم إداري لوظيفة الإفراد داخل الهيكل التنظيمي للينظية.

- عدم وجود متخصصين لمارسة وظيفة الأفراد، حيث كانت تمارس بوالسطة المنجل البنجل التنفيذي (بهشرف العالم) .

ـ سو. الادارة تتبع أسلوبا يعرف باسم ، التوظيف عند البنواية ، حث يتوجه كان الإدارة تتبع أسلوبا يعرف باسم ، التوظيف عند البنواية ، حث يتوجه طالبوا الوظائف إلى بواية المصنع و التراحم الوصول أقرب ما يكون إلى البواية . وكانت عملت التوظيف تتم يمجى أحد المشرفين عند البواية والقيام بفحها والساح بالعدد المطلوب توظيف فقط بالدخول ثم الهلانها وللقادي أن يتصور درجة المعاناة التي كان يتكبدها العادارة علما العصول على عمل ما أما بالنسبة لنشاط التأديب ، فقد كان للادارة علما الحصول إلى عمل ما أما بالنسبة فقدا كان للادارة علما العاملين أية صقوق تابو نية قبل الإدارة . فركر أية صفوق تابو نية قبل الإدارة .

واجالاً ، فإنه عكن القول أن التقسيم الإداري لوظيفة الأفراد لم يكن موجوداً بالهيكل التنظيمي ، في نفس الوقت الذي كانت فيه بسض أنشطة لوظيفة الافراد يتم ممارسها بمعرفة التنفيذين، همه ستوى بالبنيمين البهوس.

الهارة السنخسين

ظهر هذا المسمى فى بداية هذا القرن وبظهور حوكة الإدارة العلمية . وقسد إتصف هذه الفترة بعدة أشياء أصمها :

ـ إنتهاء فترة استغلال صاحب العمل للعامل بالشكل الذى كان مائدا من قيل وذلك نقيجة لإستقرار الثورة الصناعية ومفاهيمها الحاصة بالإنتاج والنسويق التكبير المهى، ونقيجة لعملية التكيف التلقائية التي حدثت بــــين عرض العالة والعلب عليها .

ـ ظهو و طبقه الإدارة المحترفة يجانب طبقة الإذارة المالكة آخذة في الإعتبار ضرورة الفصل بين الملكية والإدارة بإعتبار الاخيرة مينة في حد ذاتها .

ـــ النظر الى المنظمة بإعتبارها تنظيماً إقتصاديا يهدف إلى تحقيق الوبح. إلا أن تجقيق هذا الهدف لم يتأتى من خلال إستغلال صاحب العمل للعامل كا يكان الحال من قبل، وإنما من خلال إعادة تنظيم مكان العمل.

. وقد إرتبط بإعادة تنظيم مكان العمل قيسام الإدارة بإستخدام الاساليب العلمية فى العديد من المجالات وخاصة فيا يتعلق بتخطيط بيئة العمل المادية، تنميط طُرق الاداء، وضع تماذج ومعدلات الاجور القضيمية، وضع معدلات آلاداء التعطى، وجعوراة الإنتاج.

ونتيجة لهذه الإعتبارات فقد برؤت وظيفة الآفراد ، ولكن في شكل ادارة السيخدمين تنحصر أنشطتها الرئيسية في حفظ كافسة البحلات الخماسة بالعاملين مثل:

- السجلات الخاصة عجم القوى العاملة عدا

ـ السجلات الخاصة بالأداء النمطي والاداء الفعل لكل عامل.

ـ السجلات الحاصة بالأجور والحوافز والتغييرات التي تطرأ عليها .

_ السجلات الجاصة بالإنتاجية و تطورها .

وابدلك مرون وظيفة الافزاد كاسدى وظائف المنظمة. وقد استبع ذلك بطيمة العال طبور التقسيم الإداري الخاص مها في الهيكل التنظيمي. وقيد أدى ذلك إلى فصل هذه الانشطة من المدير التنفيذي واعطائها للخاراء المتخصصين في الحال الافراد.

الم من حيث النبخ الذي اتبعته إدارة المستخدمين في الإضطلاع بوظيفة الأفراد فقد كان أقرب ما يمكون إلى المستخ المكانيكي. فإذا كانت الإدارة قد استطاعت أن تنقل المهارات من الرجل إلى الآلة ، وأن تجمل الآلائ اكثر تخصصاً في أداء العمل ، لذلك فإنه لم يكن من المستبعد إستخدام نفس النقلق مع العنصر الهمري . وإذا كان بإمكان الإدارة آل تجمل الآلات آكثر إنشاجية من خلال تخصصها الدفيق في أداء العمل، فإنه يمكن انباع نفس الشيء أيضا مع البشروذلك من خلال بخلق وظائف على درجة عالمة من التخصص بحيث يتطلب الداؤما القابل من الحرة والمهارات . وعليه ، فإن المنبح الميكانيكي ما هو إلا مرادف لمنطق من الحرة والمهارات . وعليه ، فإن المنبح الميكانيكي ما هو إلا مرادف لمنطق دالسلمة ، حيث كان ينظر آلى المنصر ضمن قائمة العناصر المهادية الآخرى اللانتاج مثل دائس

وبالرغم من النجاح السكبير الذي حققته ادارة المستخدمين في القيام بوظيفة الآفراد بالمقارنة بما كان سائداً من قبل ، إلا أن اتباعها للمنهج المسكانيكي أدى الأفراد بالمقارنة بما كان سائداً من قبل ، إلا أن اتباعها للمنهج المسكانيكي أدى إلى خلق عسده من المُشاكل تعلق في حيث كل البطالة التكنول جية م الإنتخرار. التنظيات العالمية ، والعمل نفسه . التنظيات العالمية ، والعمل نفسه .

فقد نشأت مشكلة البطالة التكاولو خيئة تقييمة التفكام التكافر وعنى في بمالات استخدام الآلات و تطوير طرق العمل . سيت أجرى هذا التقدم إلى قيام الإدارة بالإستفناء عن بعض العاملين نقيجة لإستبدالهم بالآلات القادرة على إنجاز نفس العمل في ومن الطبيتلى أن نتوقع أن يمكون ود الغبل لدى العاملين هو الحوف من التغيير ومعارضة ، وهو منا حدث في الملحى ولاوال المنف العاملين هو الحوف من التغيير ومعارضة ، وهو منا حدث في الملحى والحال المنف يحيث الآن ، ولقد تمثل رد الفعل هذا في الماضى في الإحرابات وأعمال المنف به التحريب ، أما البيم فإن نفس الشيء يتمكس في شكل المقاومة خير الحسوسة ومثل العلم وإملاء الشروط الى تحملي العاملين. ومن الطبيعي أن يتولد الشهور العام يعدم الإستقرار لدى العاملين نتيجة المقالة التكنولوجية من ناجة ، ويتجه لمثل أدر وجد العاملين أن أحد الإسلامة المامة الى عكن لهسم استخدامها في مواجبة الإدارة تتمثل في تشكر التقابات العالمة وذلك حقائماً على حقوقهم مواجبة الإدارة تتمثل في تشكر التصفية للإدارة ، وأحيراً ، فقد آدت مسكنة ويتحاب إلاحمال إلى خلق مشكلة أخرى تمثلت في تقد العامل لمني العمل الذي يتحرم به إذكال تقيمة لقيام الألة ذاتها بالعب الاكار من العمل تاركة أقل القليل العائل المائل لمنوم به ليقوم به .

وإجالاً . فإنه ممكن القول أن بداية هذا القرن شهد تطوراً كبيراً في مجال الخراد من وكائف المنظمة لها تقسيمها الإدارى الحاص بها . وبالرغم من اتساع دائرة أنسطة وظيفة الأفراد ، إلا أن

المن المنظم الم

وأخيراً و فإنه لا يفو تنا الشوله بأن لفظ و ادارة المستخدمين و لازال لفظا و المستخدمين و لازال الفظا و الشائع الإستخدام في مصر في مظام الحسدامة المتنافية المتمانية ال

cian last evilation land a last super sold I red con its the also

المُصْف بداية هذا الغرن وسمى الفقد الثاق منه بسيادة المفح المبكانيشكي في الإدارة في المجتمعات الصناعية ، كا اتصفت هذه الفترة أيضا بصرائح مريز بين الإدارة من ناحية وبسين الفال من المخية أخزى ، والذين استاتوا في سبيل الإعتراف بشرعية نقيم في تكوين النقابات العالية للى تمثلهم . وفي بداية العقد الثالث في الإعتراف الثالث في الإعتراف بشرعية النقابات العالية ، وحيث توالى صدور التشريعات والقرائين لصافح الفرال والقرائين المحدة الافريكية

و كتيجة (تاك بدأت الإدارة في التاوينطن المنابئ المبكانيكي و [تباع منهج آخر عرف بإسم و المنهج الابرى ، في الإدارة و ذلك رغبة منها في تخفيف علمدة الشعور بالإستياء تجاهها من قبل الساملين، ورغبة منها في إحتواء النقابات العالمية.

ولقدكالت حجه الإدارة من وراء اتباع المنهج الابوى هي أنها، أىالإدارة. على الطرف الاكثر علما بصالح العال ومضالحهم، كما أنها الطوف الاكثر رغبة مني حماية العالم إعتبارهم أبناء لها .

والفذاكن مدا التخول من عالب الإدارة الدورع ذلك الشاط الحفالس

بالعلاقات الصناعية بين الإدارة والنقابة بإعتباره أم أنشطة وظيفة الآفراد. ولقد توتب على ذلك أن تغير مسمى الافراد ليصب ، ادارة العلاقات الصناعية ، بدلا من « إدارة المستخدمين ، وذلك تمسيداً لاحمية النشاط الحساس بالتعامل مع النقابات العالمية ، والق أصبح وجودها أمراً مشروعاً ومعترف به .

وبالرغم هن الجهود الكبيرة الى بذلتها إدارة العلاقات الصناعية مع النقايات العالمية ، إلا أن اتباع المنهج الآبوى ثميت فنيه فيا بعد : ويرجع هذا الفشل الى . وفض العال ونقاباتهم لفكرة الوصاية عليهم من جانب الإدارة ، تلك الوصاية التي تفترض عدم وجود تضارب بين مصالح كل من الإدارة و النقاية ، و مو افتراض غير صحيح .

ادارة الملاقات الانسائية

لم يستطع المنهج الأبوى أن يصمدكثيراً حيث إندثر أثناء فترة الكساد العالمى الذي ساد العالمي فقرة الكساد العالمي الذي ساد العالمي في الثلاثينات من هذا القرن. وفي نفس ذلك الوقت تقريبا مدالترن مايو وزملاؤه في اجراء تجاربهم المعروفة في مصنع هو ثورن في الولايات المتحدة الامريكية . وقد تمخض هذه القادرب عن العديد من النتائج وأهمها :

- أن المنظمة ليسع تنظيماً اقتصاديا ، وإنما هي تنظيم احتماعي محــــوره الأساسي جماعات العمل لمختلفة أو التنظيم غير الرسمي .

ــ أَلَ هَٰذَا التَنظيم غير الرسمي لايق أهميه عن التنظيم الرسمي ذاته .

ـــأن ولاء العال لاينجاز إن النظيم الرحمي مِن إلى النظيم،غير الرحمي .

د أن قوة التنظيم غير الرسمى تغبع من رغبه أعضائه فى حماية كل لوميله ، حتى وإن أدى ذلك إلى التضحيات المادية (عدم الحصول على أجور وحوافو أبحل) • وعليه ، فإن التنظيم الرسمى يجب أن يولى إهتمامه الى العلاقات الإنسانية مع العاملين ﴿ مِن خلال تِنظيامِم غير الرسمية ﴾ حق يستعليم إن محقق أمدافه . و بالتالى ، فإن التوفيق بين مصالح كل من التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي لن يتحقق إلا من خلال الإدارة المدربة تدريباً كافياً في مجال د العلاقات الإنسانية . .

و تقييجة لتجارب مصنح هو ثورن و نتائجها أن يرز نشاط العلاقات الإنسانية بحيث تسيد بافى الانشطة الآخرى لوظيفة الافراد. وأمل هذا يفسر سهب التغيير الذي طوأ على د إدارة العلاقات الصناعية ، لتصبح د إداره العلاقات الإنسانية ،

ربالوغم من ذلك ، فإن إدارة العلاقات الإنسانية لم تستطع أن تحد كافة * الحاول لمشكلات العلاقات الإنسانية في تعامل الإدارة من العال و تقاباتهم.وهناك العديد من الاسباب الق تفسر ذلك والتي ترجع إلى :

ــ المفالاة فى النتائج التى أظهرتها تجارب هو ثورن ، حيث لا يمكن صبغ جميع المشاكل بصبغة العلاقات الإنسانية .

ــ أن العلاقات الإنسانية وخدها لاتحدد إنتاجية العاملين.

_ أنه ليس من المنطق قبول الإفتراش القاتل بأن المنظمة تنظيم إجتماعي وأن الإنسان رجل رشيد ، وأن كليها لايئتم بالمائد المادى .

ادارة الافراد

فى بداية النصف الثانى من هذا القرن، بدأت وظيفة الآفراد تنخلى عن مسياها السكابين كإدارة المتلاقات الصناعية لتضمح وإدارة الافراد ، أو ، إدارة القرى من العاملة ،. وأعنقد أن هذا التغيير قصف به شمول إدارة الافراد لكافة أنشطتها درن ترجيح فشاط ما على فشاط آخر ، ويرجع هذا التغيير إلى عدد من الآسياب الحسيب ا

مَا أَنْ التَّلَا فَالْمُ المُشَاعِيَّةِ فِينَ الإِلَّاوَةِ وَالتَّالِمُ النَّالِيَّةِ ، كَأَحْدَا إِلَىمُعَالَةُ وَيُلِيَّمُهُ النَّغُوالُو ، فَقَدْتُ صَالَعُهُمُ النَّهِ يُنَةُ ولمند من النقوامانُ: -

- إستقرار الوضيح النقاق العاملين بشكل لايدعو إلى الشك وما إستتبع ذلك من القضاء على التخرف المتبادل بين الإدارة والنقاية .

ت تغيير وخليفة النقابة بحيث الم تصبح منطلة مليانية تهدي إلى حاية أجدائها وتحديد وخليفة المهدية المهدائها وتحديد أيضا على مجاب الإدارة وبالمرتبة على سلويكي هي . عمل آخي ، وساب كافة دورد الفعل لدى الإدارة والمرتبة على سلويكي هي . عمل آخي ، أصبحت النقابة قادرة على وثيبة تلك الفاعده المدتركة بينها وبين الإدارة مرالق لايحوز التناول عنها وإلا كافت الحسارة فادحة الطرفين .

ـ زياده درجة الوعى والثقافة والحبره لدى القابع التقليمين مروذلك بهانب إعهاد النقابة على خبرات المستشارين الخارجيين فى عتلف المجالات ، الامر المدى أدى إلى زيادة درجة الرشد في التمامل مع الإدارة.

- ظهور التشريعات والقوالهين الن بينات تبطى جميسا يقيمترا يبيق للإنداديّ . ف مواجهة النقابة العالمية كرد فعسبها للنتهريعات والقوافين الق سبق صدورها إصالح الآخيرة .

م توجة الخير اجبالم تبسية من علم الإجماع وعلم النفس الجناعي بنيست إلا ذاره إلى أن العلاقاتين الجناعية وجيما ليست [م] كافيا لتفسير ظاهسر، الإنتاجية والمخارات التي عمل عليل

- الإيمان المتزايد لدى الاداره ، كتيجة البحوث والدواسات في شي فروع

المُمّ مَن بِلَن يَرْضَيْنَ الملاقات الإلكائية مِكَلْ هَرُونِهِ مِا صَعَلْتَا مِالْمِهُ عَلَيْهُ كُلَّيةً كاركان يعيقهم :

الإفال الميزالة الذي الإدارة أيضاً ، يخطيعة البحوث والدراسات في شق وَرُوعُ العَمْ مَهُ بِالْ تَحْمِدُ حَرَّكُ الإدارة العَلْمَةُ بِكُلِّ قُرُوطُهَا والسَّنَسَاجَاتِهَا ، ليست طاهة كاكان يستقد .

ـ وياده درجة انفتاح المنة إن على العالم الخارجي من خلال ظهور وانتشار الشركات المتعدده الجنسية ، الآمر الذي أدي إلى وجوب أن تهجكون وظيفة الأفراد شاملة لكل ما يرتبط بالفرد العامل سواء في داخل وطنه أو عارجه

؛ إدارة للوادد التشرية

و في نفس الوقت نقريبا بدأ هذا المسمى في الظهور ، وطلك ليس كبديل الإدار والآفراد، وإنما كبسمى آخر وما يؤخذ على هذا المسمى هو غوضه النسى من وحية المنظمة ، ذلك أن لفظ ، الموارد البشريه ، إنما يعكس كل ما يرتبط بالقوى العاملة ولبكن على المستوى القومي وليس على بستوى المنظمة ، لذلك فإنا عاده ما تجد أن الزملاء الذين تلقوا تعليهم في الدول الشرقية ، يحكم كومها أنظمة إنتصادية بمعلمة بالكامل ، بميلون الى استخدام هذا المسمى، ولذا و فإن هذه التسمى، ولذا و فإن هذه التسمى، ولذا و فإن هذه التسمى، ولذا و فإن هذه المنطمة أن المنظمة الإهراد في المنطمة الم

وارة التباون الإداوية

. النبخى المعتبيات من جنوالاره بها طعن بهنيا المسين لموظمة الأخراه في معر . وفي تطاع الاحال العلم على عنه موالا المعاجمة إن أن المسيم المعالجة لم أن المجتمعات الغربية هو « المكتب الإدارى » Administrative Office ، كما أن من يرأس هذا الحسكتب يطلق عليه لفظ « ضابط إدارى ، Administrative . وبالرغم من هذا ، فإنني لا أعتقد أن المقصود بإدارة الشؤون الاجازية في مصر هم أن تكون شنكاً معادلاً للمسمى « المكتب الإدارى » . كذلك

الإفتازية في مصر هو أن تكون شيئاً صادلا للسمى والمكتب الإدارى . كذلك قابني أعتقد أن هذه التسمية لم تأت جرافاً ، ولكن بشكل مقصوه جهف إلى ترفيع شأن هذه اوظيفة وكذلك ترفيع شأن جميع الرئاسات بها ، وحتى يكن التخدس من مسمى وإدارة الافراد ، قامت بعض المنظاب أأصرية بإسافة أنسطة بطديدة تحت مظلة وظيفة الافراد مثل الاحصاء والتخطيط والمتابعة والشؤون المقانونية ، حتى يمكن تضخيم وظيفة الافسواد لتستحق لقب وإدارة الدؤون الادارية ، أو عمني أدق لقب والادارة العامة الشؤون الادارية ، وهناك صدة أسباب تفسر هذه الظاهرة وهي :

- وجود اختناقات في سلم الترقى بالمنظات المصرية نتيجة الظروف التي مرت بها البلاد في معركتها مع اسرائيل، الأمر الذي أدى بالاداره المصرية إلى محاولة المهاد عرج ما . وقد تمثل هذا الخرج في ترفيع ادارة الافؤاد لتصبح ادارة عامة ، الأمسر الذي يستتبع بالضرورة ترفيع ، القسم ، ليصبح ، إداره ، وترفيع دالقلم / المحتب ، ليصبح ، قسياء . وحيث إنه ليس من المقبول اطلاق انظ ، الإدارة العامة لادارة الأفراد ، فقسيد كان تفيير المسمى أمرا واجها .

سأنه كل زاد عدد. الادارات العامة ، بالمنظمة كلما أدى ذلك الى ترفيع المنظمة فاتها بُنظلها الى تصنيف أحلى منظمة من الدرجة الأول على سبيل المثالث)، رئيما تجملة فتلك من ذيادة في الاحتمادات المالية المصحمة لحناً.

1 & A. B. H. Fall Secretary Contract

- تطلب الصالح الشخصى لمعض القيادات الادارية في المنظات المصرية ضروره ترقيتهم الى منصب و مدير عام ، حتى يتسنى لهم دخول مجالس الاداره كأهمناء . ومثل هذه الترقية يسهل أمـــرها كثيرا إذا مارفعت والاداره ، إلى و اداره عامة ، .

إذلك فإنتي أعتقد أن هذا المسمى مسمى غير واقعى ولا يمثل أى تطوير من أى نوع ، كما أنه ليس له مايدره سوى الظروف التي عشتها المنظمات المصرية في الفتره السابقة . وعايه ، فإنتي أرى أن مسمى و اداره الافراد - أو و اداره "قوى العاملة ، هو أنسب هذه المسيات نظراً لما له من دلالت منطقية .



الفصل الثالث

ومنهج النظم الافراد ومنهج النظم

- الم

حيث أن إدارة الأفراد إدارة إستشارة أو معاوفة لباقى إدارات المتظدة ، لذلك فإن كل ما تقوم بعمله لا يتمكس أثره عاماً كالكاوضيقد عما يتمكس على الادارات الآخرى ، وهذا هو الدبب الذي يفسم بل ويؤكد أهمية النظر إلى هذه الادارة من خلال منهج النظم ، وعليه ، فإن هذه النظرة توجيدالإشارة إلى هنى و النظم ، وخصائصها و تطبيقاتها في الإدارة ، وكذلك الإشارة إلى إدارة الأفراد كنظام في حد ذاته ، الأمر الذي يتطب جدلات الملاقات المتبادلة مع غيره هن الأنظمة ، طريقة علمة الافتقة الحدادة ما عليه الدارة ما المناها ،

مسح النظم

مناك العديد من النظم التي تحيط بعالمنا . وَعَالَى النظم التعجم المعلم المنافع المعلم التعليم المعلم التي تحيط بعالمنا . والحيد التعليم التعليم المنافع التي يجوع المنافع التي يحيو عالم التي تعييرها .

 آخو مصغراً ، أى فرعياً ، فى حد ذاته . وعلى ذلك فإن تكوين أى نظام إنجما يسير وفقاً لمنطق التدرج البرى . فهمر على حديل المثال ، كنظام ، تمثل نظاماً فرعياً من نظام أكبر وهو قارة أفريقيا ، وقارة أفريقيا تمثل نظاماً فرعياً من نظام أكبر وهو جميع القارات ، وجميع القارات تمثل نظاماً فرعياً من نظام أكبر وهو الكرة الأرضية (بكل ها فيها من قارات و عيطات وأنهار) ، والكرة الأوضية تمثل نظاماً فرعياً من نظام أكبر وهو الكون (بما فيه من الفراغ الصون و الكون (بما فيه من الفراغ الصون و الشمس والقمزة والاجزام الساوية) .

٢- التفاعل؛ يشتهر التفاعل أحد الحصائص الهامة التي تميز الانظمة، وعلى وجه التحديد الانظمة الحية . وعليه ، فإن أقدرة النظام عي الحياة والحركة يستمد في المقام الاول على وجود التقاعل اللازم بين تحقيع الاجزاء المكونة له . فإذا نظرنا إلى الحسد المدت تجديم محتفظ مجميع أجزائه تماما كما هي (لفترة ما) ، إلا أن موت هذا للجسد إنما برجيع إلى توقف التفاعل بين تحميع عده الاجزاء .

والتفاعل بين أخراء النظام الواجد الميان تفاجلا جرافيا ، ولكنه تفاعل منظم وعسوب ودقيق . يتعليه ؟ فإن المختاص تدرة النظام على الممل بدقه إنما هو دليل هاي وجود خلل ماي التفاعل بعد إجوائه وفاذا نظر نا إلى الكون باعتباره المنق الوقائم الانتقاع المنتقب تفسيد المناق الانتقاع المنتقب المناق والمنتقب المنتقب المنتقب المنتقب المنتقب المنتقب المنتقب المنتقب المنتقب وتماقب المنتقب المنتقب المنتقب والمنتقب المنتقب المنتقب

الانسان السليم ، فإننا نجد أن هذا المرض ما هو إلا المكاس للحلل والإنجراف الذي يمترى هملية التفاعل بين أجراء الجسم ، كأن يصبح القلب غير قادر على دفع كمية الدماء المطلوبة للجهد المبذول أو أن تصبح المعدة غير قادرة على هضم وتحو بل جميع أنواع الطعام وكمياتها التي تعود عليها الانسان . تخلص من ذلك كله بالقول أن أحد الخصائص الهامة التي تميز الانظمة الحية هو وجود التفاعل بين أجزائها جميعاً ، كما أن قدرة هذه الانظمة على العمل بكفاءة تتوقف عسلى مدى إنتظام ودقة هذا التفاعل .

س - الحياة: تعتبر الرغبة فى البقاء على قيد الحياة بل والسعى إلى ذلك أحد الحسائص الحامة الآخرى التى تميز الانظمة الحية . فالانسان والحيوان والنبات ، كأنظمة ، تسمى جميعها إلى البقاء على فيد الحياة ولاطول فترة بمكنة ، فالنبات يسمى إلى الاوكسجين والضوء ليقوم بعماية التمثيل الكلوروفلى . والانسان والميوان يسمى إلى المأكل والمشرب والهواء أيضاً لببق حياً .

وعليه ، فإن خاصية ، الحياة ، تتطلب ضرورة أن يقوم النظام باخسة كل ما يلزمه البقاء حياً ، أى المدخلات ، من البيئة الحارجية الحيطة به . ليس هذا فحسب بل أن مظاهر الحياة ذاتها ، أى الخرجات ، تتطلب ضرورة وجود عملية أو عمليات ما داخل النظام تتولى تحويل مدخلاته إلى الخرجات المطاوبة له ، وهذه هي ما يطلق عليها لفظ ، الممليات ، أو ، الأنشطة ، . وعليه ، فإن النظام يتكون من مجموعة من المدخلات ومجموعة من الخرجات ومجموعة من الأنشطة الى تقوم بتحويل المدخلات الل مخرجات .

إلفو والتوازن: تتميز الانظمة أيضاً برغبتها وقدرتها على الفو ،
 كاستمرار لحاصية الحياة ذاتها ، إلا أن خاصية الفو تتم وفقاً لمدلات ثابته وعمسوبة

وايس وفقاً لمدلات متساوية . و-يث أن الإنام ما هو إلا بجموعة من المخرجات : والمدخلات والأنساة . فأن خامية النمو تعنى أن مضاعنة المخرجات قيد لا تتطلب على الاطلاق مضاعفة المدخلات . ذاذا نظرنا الى الطفل كثال فاننا تجد أن رأسه عمل لمثل نات طوله عند والادته . إلا أن تمو هذا تطفل حتى اكتاله لا يعنى مطلقة تساوى نسبة النمو في رأسه بالمقارنة بباقي جسده . واذا حدث هذا التساوى في في النمو ، فأنه يصبح انساناً مشوه الحلقة . وعليه ، فأن خاصية النمو لا تتم بشكل عفوى ولكن بشكل متوازن .

تطبيقات منهج النظم في الادارة ،

انعكست فكرة النظم بحديم خصاصها انعكاماً مباشراً على الادارة. حق . . . أنه يمكن القول أن أحد الحصائص المعيزة للنظرية الحديثة للتنظيم هي خاصية النظرة الشاملة أو المنكاملة ، أي النظر الى المنظرة ككل وايس من خلال أجزانها، ويرجع السبب في ذلك من الناحية التاريخية الى ما استحدثته النظرية الكلاسيكية للتنظيم من تفتيت للمنظرة . فلقد قامت النظرية الكلاسيكية للتنظيم على مجموعة من المبادىء أحدما مبدأ التخصص و تقسيم المعلى ولقد أدى استخدام هذا المبدأ والركيز عليه الى ضرورة تقسيم المنظمة الواحدة الى جزئيات من صلة تعرف خالا طبقات من الم الحيل الدورة من المنظمة المباركة الموردة المنظمة المباركة المعديد من الطبعوبات التي ضرورة الإخاد من الطبعوبات التي ضرورة الإخلام على المنظمة المباركة المديد من الطبعوبات التي ضرورة الإخذ بالنظرة الداملة للمنظمة والإدارة .

1. التكوين: لم تصبح المنظمة تنظيا فأيد بذاته. وإنما أصبحت جنو. من كل، أو هكذا يجب النشر إليها . فالمنظمة في د ذاتهدا ما هي إلا نظام فرعي لنظام أكبر هو النظام السناعي والذي يعتبر بدره نظاما هرما نظام كي يتكون وهو النظام الاقتصادي . ومن الناحية الاخرى ، فالمنظمة مي نظام كي يتكون من مجموعة من إلا نظمة الفرعية الأخرى ، والتي تتمش في وظائف الادارة ، أي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . وإذا نضر فا إن مندن التددرج الهرى في تحكوين الانظمة ، والتي صبقت الاشرة اليه ، فإننا نحد أنه ينمكس وبشكل واضح داخل المنظمة ذاتها وذلك فيا يتعلى بتدرج المتويات التنظيمية المختلفة بمن قاعدة إليوم التنظيمية إلى قته ، وكذلك بالندرج المنطقي لوظائف الإداوة بمن قاعدة إليوم التنظيمية المنافعة والتنظيمة المنطقة والتكوية فالوقابة .

لا التفاعل: يعتبر التفاعل داخل الانظمة مرادفاً للفظ , التفسيق ، داخل المنظمة . ذلك أن التفسيق ما هو الا تجميع لجميع الآراء أو القرارات النابعة من الجميع أجزاء المنظمة بدف تخليصها من النمو الله والتنافض حتى تصبح القرارات النهائية مرضية للجميع . فعلى سبيل المنال لا يمكن للمنظمة أن تتخذ قراراً نهائياً بشراء تجهيزات آلية جديده (قرار إفتاجي) وذلك في غيبة القرار المال الذي يوضح مدى القدرة المالية للمنظمة على الشراء . ويعتبر التفاعل الذي يأخذ مكافه بين المنظمة من ناحية أخرى عثاية أحد بين المنظمة من ناحية أخرى عثاية أحد المتحافظ الهامة والق المحكست على الاداره من خلال تطبيق منهج الظم ، حتى النا أصبحنا نصف المنظمة بأنها نظام مفتوح Open System ولا شك أن فكره النظام المفتوح تتنقق ومنطق الواقع . فطالما أن المنظمة تستق مدحلتها من البيئة المحدود تتنقق ومنطق الواقع . فطالما أن المنظمة تستق مدحلتها من البيئة المحدودة المناه الى هذه

البيئة ، فإنه لا يصبح من المنطقى عزل المنظمة عن تلك البيئة ، بل أن عرلها هو الحظا بعينة ، الآكثر من هذا ، فإن فاعلية لمنظمة تتوقف على مدى الاستجابة الايجابية لها للبيئة الحاوجية المحيطة مها ، فإذا كانت هسدنه البيئة راضية عن عرجات المنظمة ، إنعكس هذا الشمور بازضاء في شكل معلومات ايجابية مرتدة Positive Feedback Jnformation منها إلى المنظمة ، أما إذا كان شمور البيئة الحارجية هو شعور الإستياء من المنظمة ، إنعكس ذلك أيضا في شعور البيئة على مقدور المنظمة إعادة شميم جميع أعالها لتصبح أكثر فاعلية، وذلك من خلال تقييم المعلومات التي ترتد البيامن البيئة المحيطة بها .

٣- الحياة : بعكس الانظمة المخلوقه مثل الانسان والحيوان والذي يسغى كل منها إلى البقاء على قيد الحياة ولكن لاجـــل معلوم لايعله إلا اقة سبحانه وتعالى ، فإن المنظمة تسمى أيضا إلى البقاء على قيد الحياة ولكن لآجال أطول بكثير . ولقد إنعكس ذلك في المبدأ الذي ينادى بضرورة إقامة المنظمه عـــلى أسس واضحة ومستمرة بدلا من إقامتها على أكتاف أفراد بأعينهم ، وذلك حقى لاتموت المنظمة بموت هؤلاء الافراد .

ولقد إنعكست خاصيه وألحياة ، على نظرتنا المعنظمة ، وذلك أن بقائها واستمرارها في الحياة يتطلب منها ضرورة انتاج بجموعه معيده من المخرجات ، من خملال استخدام بجموعة معينة من المدخملات . ونظرا للاختلافات الملدية بين المدخلات والمخرجات ، فإنه يجب أن يتوافر لدى المنظمه تلك الانشطه التي تقوم بتحويل مدخلاتها إلى مخرجاتها المطلوبة . وبدون الخوض في أية تفاصيل فانه يمكتنا القول أن مدخلات المنظمه ما هي الا بحموع الموارد المادية والبشرية المتاحه لها ، أما عزيجاتها فيا

هي الا الرّجة العمليه بنيع أحداقها على اختلاف أنواءًا ، أما أنشطتها فا هي الا يحوع وظائف الإدارة ذائها ، أي وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

إلى النمو والتوازن: تنمو المنظرية تماماً كما ينمو الكائن الحي وبنفس منطق التوازن الذي سبقت الإسارة إليه. فاذا ما فررت المنظمة مضاعفة عرجاتها فان ذلك قد لايمني على الاطلاق مضاعفة حجم مدخلاتها وأنسطتها، بل زيادتها بنسب محسوبة، ذلك أن أي اخسلال بنسب الفو هذه إنما يؤدي إلى خفض الفاعلية الكلية للنظمة في النهاية. ولاشك أن عامية النو والتوازن انما تمكس وجود التفاعل الداخل داخل المنظمة والذي قد يأخذ انجاماً رأسياً، كالتفاعل الذي يتم بين المدخلات بعضها البعض وبين الحربات بعضها البعض، وبين العمليات الإدارية المختلفة، وكذلك بين المستويات التنظيمية داخل البيكل التنظيمي باعتباره إطار شامل لا تشعله المنافئة المنظمة بميها. كذلك قد يأخذ هذا النوعمن التفاعل الداخلي اتجاها أقتيا كذلك الذي يأخذ هذا النوع من التفاعل الداخلي اتجاها أقتيا كذلك الذي يأخذ مكانه بين كل من المدخلات والانشطة والمخرجات. وحقيقة الامرهي أن عاصيةاله ووالتوازن انما تنطوي على كذلك الذي والأنشطة والمخرجات. وحقيقة

إدارة الأفراد كنظام

آخذين في الاعتبار لمنهج الأنظمة ، فانه من الأفضل أن ننظم الى ادارة الافراد كنظام في حدذاته . وترجع هذه الاهمية الى ثلاثة عوامل هي :

1 _ زيادة قدرتنا على فهم طبيعة عمل النظام:

٧ ـــ زيادة قدرتنا على تطوير النظام الى الأفضل و بمنطق هلمي .

 ويادة قدر ثما على فهم طبيعة العلاقات المتشابكة بين هذا النظام فه بين باقى أنظمة المنظمة إلام ،

مكونات نظام الافراد

أولاً _ المدخلات:

تتضمن هذه المدخلات جموع الإمكانات شادية والطاقات البشرية والمعلوماي والقوانين والتشريعات التي ترتبط بعمل إدارة الأفراد .

/ - الإمكانات المادية :

وتتضمن جميع الامكانات المأذية التي تتوافر ادى إدارة الإفراد أو تلك التي يتاحِلمًا استخدامها والتي ترتبط جميعها بمخرجات النظام . هذا ويمكن سرد هذه الإمكانات المادية فما يلي:

apt here were the

- _ التسهيلات الحاصة بالحاسب الإلكتروني واستخداماته .
 - ـ الآلات الحاسبة .
 - قاعات التدريب .
 - _ تسهيلات المكتبة .
 - ـ وسائل الإيضاح والتوض . ﴿ ﴿ ﴿ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ
 - ـ المواد العلمية (الأفلام والشرائح)
- ـ أجهزة العرض السينهائي . ــ الملاعب .

 - ـ المطاعم وماني حكمها .
 - ـ أماكن الترفيه (نادى)
 - دار الحمنانة الداخلية.

- ـ وسائل نقل العاملين .
- تسيلات الاسكان.
- ي به إمكانات الندويب الغي (مراكز التدريب ، ووش الندويب بمافيها من عددرآلات) .

٧ - الطاقات البشرية:

و يتتضمن هذا المدخل جميع الطاقات البشرية التي تعمل داخل إدارة الأفراد ، و ليست للطاقات البشرية الخاصة بالمنظمة . هذا و يمكن إستعراض هذه الطاقات و فقًا للتصنيفات التالية :

- ۔ الس
- ـ المؤهل العلمي:
- بجال التخصص (مسمى الوظيفة وتصنيفه).
- ـ الخيرة العملية السابقة (سنوات الخبرة ونوعها) .
 - الحرة العملية الحالية .
- ــ التدرج الوظيق (الوظائف والهناصب).
 - - ـ. الدرجة المالية الحالية .
- م ــ المعلومات الداخلية :
- مُؤْتِيتَتَهُمْ هذا المدخل مجورة المجاره العالمة الادارية الافراد عن الامكانات التي تهما ، و ليس الامكانات ذاتها باعتبار أنها تدخل في فطاق المدخلات الجاهة

بيمض الادارات الاخرى ، وذلك فيما يتعلق بالاثنى : ﴿ مِلْمُمَا اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ

- ـ الحجم الاجمالي للقوى البشرية الحامة بالمنظمة وتطورها التاريخي.
- تصنيف القوى البشرية الحاصة بالمنظمة آخذين في الاعتبار التطوو التاريخي
 لها وفقاً لما يلى :
 - السن .
- المؤهل العلمي . حدر المعلى التي والمناولية وسعى المعلاد المع والمعاد المعاد المعاد المعاد المعاد المعاد
- . مجال التخصص (مسمى الوظيفة و تصنيفه)
- ـ الخبرة العملية السابقة (سنوات الخبرة ونوعها).
 - . الحبرة العملية الحالبة (سنوات الحبرة ونوعها).
 - . الدرجة الوظيفية الحالية .
 - الدرجه الماليه الحاليه .
 - ـ المجموعات الوظيفيه (وفةًا لتصنيف العالة المتبع) .
 - الأعداد .
 - . الادارات .
 - ـ التدرج الوظيق (الوظائف والمناصب) .
 - . نوع وحجم أنشطة المنظمة والتطور التاريخي لها .
 - ـ الأجور والمرتبات وتطورها التاريخي . ﴿ مَا لِلَّهُ الْمُلْكَا اللَّهِ عِلَا مِنْ
 - ـ الحوافز النشجيعية والمكافيات وتطورها التاريخي . المحالمات الم
 - ع ـ المعلومات الخارجية :
- ويتضمن هذا المدخل تلك المعارمات التي تهم إدارة الأفراء والتي تأتى من خارج المنظمة وهي:

of william of the little and the second

- القوى العاملة المتاحة وتخصصاتها المختلفة .
 - ـ معاهد التدريب المتاحة .
 - . مراكز الاستشارات المتاحة .
- ه ـ القوانين والتشريمات واللوائح الداخلية .

ويتضمن هذا المدخل بحموع القوانين والتشريعات واللوائح الداخليه التي تمكم جميع علاقات المسلل ، وكذلك العلاقات التنظيمية بين المنظمة وباقى مؤسسات ومنظمات الدولة . وعليه ، فإنه يمكن سرد تفاصيل هذا المدخل فيما يتعلق بالمجالات التالية .

- ـ التوظف .
 - ـ الترق .
 - ـ التدريب .
- ً ـ الاجور والمرتبات والحوافز والمكافآت وما في حكمها .
 - الملاقات النقاية -
 - تشكيل اللجان الداخلية المختلفه .
- ـ شغل مناصب أعضاء بجلس الادارة بطريق الانتخاب .
 - . التسويات المالية المختلفه .
- . متطلبات الاجهزه القوميه مثل الجهاز المركزي للتنظيم والاداره ، والجهاذ المركزي للتعبثه العامه والاحصاء .
 - ـ متطابات الاجرزه الأخرى مثل اللجان القطاعية والوزارة وغيرها .
 - ثانياً ـ المخرجات .

ترتبط هذه المخرجات بتلك التي تتوقع إدارة الأفراد محقيقها ، وليس يتلك

المخرجات النهائية الحاصة بالمنظم ككل . وعليه ، فإنه مكن القول أن عزجات نظام إدارة الأفراد تتمثل في بحوع سياسات الأفراد الموضوعية التي ترضى كل من الادارة والعاملين وذلك بجانب تلك المخرجات التي تؤثر على الاداء الكلى للنظمة . وفيا يل مرد توضيحي لهذه المجرجات :

١ ـ السياسات الموضوعية للأفراد:

ويتعشمن هذا المخرج بحمو ع سباسات الآفراد التي تؤلاى إلى إرضاء كل من الملإهارة والعاملين وذلك في الجالات التالية :

- التوظف
- ـ التنمية الذاتية
 - <u>.</u> الترقي
- الحوافز المادية
- ـ التسويات المالية
- ـ الندب والإعاره في الداخل والخارج
 - ـ الخدمات الصحية
 - . خدمات الإسكان
 - د النقـــل
 - ا دور الحضانه
 - .. و الاحالة إلى الماش
- ٧ مَمَامَات العمل المرتبطة بأداء المنظمة :

و تتضمن هذه السياسات تلك المخرجات التي تؤثر على الأهاءُ أَ الكُلَيُّ لَلْمُنظمة وَلِمْتِي مِولِيْكُ بِالجَمَالِيَّةِ فِي اللهِ اللهِ عَلَيْهِ اللهِ اللهِ اللهِ اللهِ اللهِ اللهِ اللهِ اللهِ

- ـ تقدير الاحتياجات الخاصة بالقوى العاملة كما ونوعا
 - ـ إعداد و تكوين قوى عاملة فعالة وذلك من خلال :
 - ـ: إغداد القيادات العليا
 - إعداد القيادات الوسطى
 - . إعداد القيادات الإشرافية
 - . إعداد الكوادر التخصصيه
 - ـ إعداد الكوادر الكتابيه
 - . إعداد الكوادر الفنية على جميع مستوياتها
- ـ إعداد مؤشرات الآداء والمساهمة مع الادارات الاخزى في وفسع مستوى
 - أداء العاملين.

. الملاقات النقايه

- المساهمة مع الادارات الاخرى في وضع السياسات الحاصة بفض المنازعات
 داخل المنظمة
 - . القضاء على البطالة المقنعة داخل المنظمه
- إعداد مؤشرات رضاء العاملين عن الهمل في المساجمة مع الادارات الآخرى
 في زيادة الشمور بالانتماء للمنظمة من قبل العاملين .

ثالاً _ الأنشطة:

تنطوى الانشطاء على بحوع وظائف الادارة. وهي التخطيط والتنظيم والتنظيم والتوجيه ، والمرقابة على وذلك في بحال الوظائف المراجية المختلفة الادارة الافراد. وعارات والتحويات التحديد المادة الادارة الافراد.

- . تخطيط القوى العاملة
 - ـ التوظيف
- التدريب على إختلاف أنواعه (الإدارى بمستوياته الختلفة ، السكتابي ، التخصص ، الفني) .
 - ـ الاجور والمرتبنت والحوافز والكافآت والتسويات المالية .
 - ـ الترقى .
 - ـ دراسات الإنتاجية وتقييم الاداء .
 - الأمن الصناعي .
 - الخدمات الصحية .
 - الخدمات الاجتماعية .
 - خدمات انتهاء الحدمة (الاحالة إلى المعاش).
 - · « الاسكان والنقل وغيرها من الحدمات المشاجة .
 - التأديب :
 - ـ البحوث.

العلاقات بين نظام الافراد وغيره من الانظمة

كما سبقت الاشارة ، فإن من أهم الحصائص التي تميز منهج النظم تلك السمة المختاصة بالملاقات المتبادلة بين النظام المدين وغيره من النظم المحيطة به . وحيث أن نظام الأفراد ، من حيث طبيعة عمله الاساسية ، هو نظام معاون لغيره مر الانظمة داخل المنظمة ، لذلك فإن منهج النظم وتعابيقاته إنما يعنى ضرورة إبرا في المدور الذي يقوم به هذا النظام في علاقاته مع الادوار المختلفة التي تقوم بها

ماهية و الدور » ،

قد يظن البعض أن أى فرد فى أية منظة إنما يشغلوطيفة محددة ذات واجبات وسلطات ومسؤوليات واضحة . ولكن فى واقع الأمر فان هسدا الفرد إنما يشغل و دورا ، همنيا Role ، وليس بجرد وظيفة ، وهذا العور يتحدد بعدد الأفراد (أو الافسام والادارات والهيئات) التى يتصل علها بعمله سواء بظريق مباشر أو غير مباشر ، وعلى ذلك فانه لا يمكن النظر إلى أية وظيفة ، ولتكن وظيفة إدارة الافراد مثلا ، على أن شاغلها يقوم بواجبات عددة ويتمتع بسلطات تتمشى مع مقدار المسؤوليات الملقاه على عانقه ، ذلك أن شاغل هذه الوظيفة إنما يقوم بالاتصال بالمديد من الافراد والاقسام والهيئات (الداخلية والخارجية) يقوم بالاتصال بأعماء وظيفة .

يتكون لدى الأفراد الذين يكونون ، مجموعة الدرر ، Role Set المتخص ما ما يسمى ، بالمتوقعات ، Expectations . تعكس هذه التوقعات الاتماط السلوكية التي يجمب أن يبرزها هذا الشخص تجاههم ، وهي في نفس الرقت تعتبر انعكاساً لإدراك هؤلاء الأفراد لقدرات هذا الشخص أيضاً . تعكس هذه التوقعات الكثير من الانشياء مثل ما يجمب أن يكون عليه أسلوبه القيادى ، وطريقه تفكيره ، وسلوكه ، وخصائصه الفردية ومعتقداته . . . ألى آخره ، ومثل هذه النوقعات رغم وجودها عملياً إلا أنها لا تكتب ، كما أنه لا يمكن كتابتها في بطاقة النوصيف المخاصة بالوظيفة ، وهذا هو أحد الفوارق الأساسية بين ، الدور ، و و الرظيفة ، .

هذا ويتم إرسال هذه التوقعات إلى الشخص صاحب الدور سواء بطريرة مباشر، أو غير مباشر . وعلى ذلك فهي معيار يتحذه الافراد الآخرون لتقييم هذا الشخص. وعليه ، فإن الحدف من ارسالها هو عاولة حداث التأثير المطاوب على صاحب الدور يهدف جعل سلوكه متطابقاً مع توقعاتهم. هذا وأن النجاح الذي تصادفه هذه التوقعات في إحداث التأثير المطلوب ، أي التطابق السلوكي من صاحب الدور، يترقف على عاطاين أساسين وهما :

١ - درجة قوة هذه التوقعات مقاسة مجمعها ، ودرجة التحديد اللي تنطوى عليها . وغوارتها ، أى درجة الحرية التي يتمتع بها صاحب الدور في قبول أو رؤس هذه التوقعات .

لا والعقوبات ، سواء مباشرة أو غير مباشرة وسواء رسمية أم غير رُسمية ،
 التي يقدر عليها الافراد تجاه صاحب الدور اذا خالف توقعاتهم .

يقابل هذه والتوقعات المرسنة، ما يسمى و بالتوقعات المستقبله و من صلحب الدور . وهذا يعنى أن التوقعات المرسله ومدى قدرتها على إحداث التأثير المطارب تتوقف على الطريقة التي يدركها بها صاحب الدور . وعلى ذلك فإن النطابق بمن التوقعات المستقبله يتوقف على حصائص المرسل والمرسل ليه، وعلى عتوى التوقعات ، وعنى مدى وصوحها . وعلى ذلك فإنه يمكن القول إن التوقعات المرسلة تثير في صاحب الدور دافعية من صحم واتجاه معين . فإذا أدرك صاحب الدور دافعية من محم واتجاه معين . فإذا أدرك صاحب الدور أن التوقعات المرسلة غير مشروعة ، فقد بثير ذلك في نفسه مقاومة شديدة قد تؤدى به إلحان يسلك مسلكايتصارب عاماً مع التوقعات المرسلة اليه . مثال ذلك أن كثرة الضغوط على المساملين لريادة إنتاجهم قد تؤدى في .

أضف إلى ذلك أن صاحب الدور يقوم بارسال الكثير من التوقعات إلى نفسه ، وهذا يمنى أنه يقوم بتحديد الأنمساط الساوكية التي برى ويعتقد أنها صحيحة وواجبه والتي تؤدى به إلى تحقيق أحدافه وأعداف المنظمة التي يعمسل ما، وهذا هو ما يعبر عنه بلفظ وذائية الفرد ، Self Identity ،

تخلص من ذلك كله إلى أن , الدور ، هو تعبير عن الترقعات التي تتولد في ذهن فرد ما عن سلوك فرد آخر حيث يقوم بارسالها إليه، وهذا أأرد الآخر هو المذى يطلق عليه صاحب الدور ، وأن هذه الترقعات هي انعكاس لنوع الانشطة التي تربط بين كليها : وعلى ذلك فانه كلما زاد عدد الانشطة كل تعددت الادوار ومقدت . فعلى سبيل المثال نجد أن عدد الادوار التي ينطوى عليها حمل المشرف الأول تتضاءل نظراً لأن معظم أنشطته أو جيعها تتحصر في علاقاته مع رئيسه ومرؤوسين ، في حين يتزايد عدد هذه الادوار كلما اتجمنا إلى أعلى السلم الإداري.

الثوقعات المرسلة : وهي ترجمة للما يبر النقييمية السابقة في شكل سلوك عدد موجه الشخص الآخر (صاحب الدور) .

التوقعات للمستقياة : والتي تمثل إدراك صاحب الدور لماهية التوقعات المرساة اليه ، بما في ذلك توقعاته هو لذاته لما يجب أن يكرن عليه سلوكه .

النمط السلوكى المرتبعة بالدور: وهي الاستجابة التي يبديها صاحب الدور كتيجة للتوقبات المستقبلة .يوضح شكل رقم (١) دررة حياة , الدور ، متضمنا المفاهيم الاربعة المشار إليها(۱). وتشير الارقام (إلى ؛ إلى التتابع الذي تسير فيه الدورة ، أما السهم (أ) فانه يمثل عملية الارسال ، في حين يمثل السهم (ب) الاستجابة النهائية لصاحب الدور .

دوره خياه م الدور.

شکل رقم (۱)

تضارب الأدوار :

يمنى تعتارب الأدوار أن الاستجابة الايجابية ، أى التطابق ، لاحد الادوار المرسلة لشخص ما تشكل حائلا يحول دون عمل استجابة ممائلة لدور آخر مرسل اليه أيضاً . يمعنى آخر ، إذا تضاربت الضغوط التي تتولد نقيجة لارسال دورين أو أكثر اشتخص ما يحيث يصبح اتفاقة مع أحدها مانما لاتفاقه مع الآخر ، فإن هذا يؤدى إلى خلق التضارب بين كليها .

هناك عدة أنواع من تصارب الأدوار يمكن حصرها فيما يلي :

⁽¹⁾ Katz, D. and Kahn, R., The Social Psychology of Organizations New York, John Wiley & Sons, Inc., 1967. P. 182

١ – قد ينشأ التضارب فى الادوار نتيجة لوجودتناقض فى النوقعات المرسلة من شخص واحد، وهذا هو ما يعبر عنه , بالتضارب الداخلى للمرسل ، من شخص واحد ، وهذا هو ما يعبر عنه , بالتضارب الداخل أسرف أحد عماله بضرورة الحصول على بعض المواد والتي لا يمكن الحصول عليها إلا بعد إتمام بحوعة عددة من الاجراءات ، في نفس الوقت الذي يطالبه فيه بضرورة عدم خالفة اللوائح والاجراءات .

٧ ـ وقد ينشأ التضارب في الادوار نتيجة لوجود تناقض بين التوقعات المرسلة من شخصين مختلفين لنفس الفرد (صاحب الدور) ، وهذا هو ما يطلق عليه و بالتضارب الخيارجي للمرسل ، Inter — sender role — conflict . مثال ذلك أن يطالب أحد الرؤساء أحد مساعديه بضرورة أحكام عملية الرقابة على مرؤوسيه أثناء تأديتهم لاعالهم ، في نفس الوقت الذي يطالب فيه للمرؤوسون هذا المساعد بضرورة اعطائهم مزيداً من الحريات . مثال ذلك أيضا بمض الطلبة الذين يطالبون أستاذهم بضرورة بهم المحاضرة في الساعة الرابعة بعد الظهر حتي كنهم اللحاق بقطار الساعة السادسة ، في نفس الوقت الذي يطالب فيه البعض الآخر منهم بضرورة بدء المحاضرة الساعة الرابعة والنصف نظراً لانشغالهم في بعض المسلية حقى ذلك الوقت .

٣ ـ وقد ينشأ النضارب أيضا نتيجة لوجود تناقض بين الادوار المرسلة إلى الشخص، وهذا هو ما يطلق عليه و بالتضارب الداخلي بين الادوار ، ألمن الشخص، وهذا هو ما يطلق عليه و بالتضارب الداخلي في زيادة عدد مثال ذلك التناقض بين رغبة العامل في زيادة عدد ساعات عمله حتى يمكنه الحصول على أجر أعلى وبين الضغوط التي تقع عليه من زوجته بضرورة قضاء وقت أكثر بالمنزل لتصريف شؤون العائلة .

٤ - وهناك نوع آخر من التضارب يطلق عليه . التضارب الشخصى ، Personal—role conflict ، وهو التضاوب الذي ينشأ عن وجود التناقض بين متطلبات أداء دو رممين لشخص ما والقيم والممتقدات التي يؤمن بها . مثال ذلك التناقض بين الضغوط التي تفرض من الرئيس على أحد مساعديه لتمين أحــــد أقربائه بالمنظمة ، في نفس الوقت الذي يشعر فيه هذا المساعد أن استجابته لرئيسه تتناقض مع الاسس الموضوعية للاختيار بالمنظمة ، أو أنها تتناقض مع إحدى القيم التي يؤمن بها وهي المدالة .

يتعبّح بما سبق أن ادارة الافراد شأنها شأن الفرد لاتمثل وظيفة عددة بقدر ما تمثل دورا يجب تأديته بجميع متطلباته داخل المنظمة . وعلى ذلك فان نظرية الاجواد إنما تشرح وتعصد منهج النظم فى نظرتنا إلى وظيفة الافراد .

الفضّ الرابع العملية الإدارية في مجال الافراد

· dalla

المملية الادارية هي ذلك المفهوم الذي يعبر عن وظائف المديرداخل المنظمة. ومن المعروف لاى دارس في علم الادارة أن العملية الادارية تتكون من أربع علميات مرابطة ومتداخله وهي ، التخطيط ، التنظيم ، التوجيع ، والوقابة على على التوالى ، وفي هذا الفصل فائنا سوف نقوم بشرح مكونات العملية الإدارية في نطاق وظيف بحدد ، وهو نطاق ادارة الافراد .

أولا _ التخطيط

قدمة :

يمنى التخطيط ضرورة التحديد الواضح لاهسداف المنظمة وكذلك أهداف الجماعات المختلفة التى تربيط بها وذلك فى نطاق بحموعة العوامل البيئية التى تشكل الاطار العام الفرص المتاحة والقيود المفروضة على المنظمة ثم ترجمة هذه الاهداف في شكل سياسات في اجراءات وطرق عمل .

الاهداف والسياسات والإجراءات وطرق الممل

يمكن تقسيم أهداف أى منظمة إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهى ؛ الاهداف الروتينية ، الاهداف المرتبطة بحل المشاكل ، والاعداف الابتكارية ، وجميمها تمبر عن كل من حاجات المنظمة وحاجات ودوافع العاملين بها(١) ، كما هو . موضح بالجدول التالى رقم (4).

تعتب الأهداف الروتينية بمثابة تلك الآهداف التي يتكرر حدوثها دون أن يساحبها أية تغييرات أضاسية مثل انتاج الكيات المطلوبة من السلم بالمواصفات في في حدود التكلفة المخططة: ومثل هذه الأهداف تمتبر أهدافاً يسهل التنبؤ بها ، المشكل النسي في تحقيقها لا يؤدى إلى فضل المنظمة ككل .

هذا ويمكن القول أن حالة الاستقرار التي تصل إليها المنظمة نتيجة لنجاحها في

⁽¹⁾ George Odiorne, Persennel, Administration By Objectives, Richard A. Irwin, que. Home Wood, Illínois, 1971, P. 92.

جدول وقم (٩) أهداف المنظمة وبخرجاتها الختلفة

مخرجات فرديه	مخرجات تنظيمية	آلمخرجات الاهداف
الصيانةالبشرية ، وتحقيق حاجات الأمن و الاستقرار	الاستقرار	١ ـ الأهداف الرو تينية
إثارة الاهتمام ، التعبيرعن الذات ، والقلق المحسوب	التصحيح وتقويم الذات	 ٢ - الاهداف المرتبطة كل المشاكل
إثراءالعمل ، تحقيقالذات التدمية الذاتية .	النمو والتطوير ال	٣- الأهداف الابتكارية

أما الاهداف المرتبطة محل المشاكل فهى تلك الاهداف التي لا يتكر رحدوثها بممدلءال ، وهى تلك الاهداف التي يلتزم بها المديرون جدف إرجاع المنظمة إلى حالة التواذن المطلوبة ، باعتبار أن المشكلة هى اتحراف في الا داء الفعلى بالمقارنة محيار الاداء الفطى .

وعلى ذلك فان معالجة المشاكل ، أى العودة بالمنظمة إلى حالة التوازن ، أمر يتطلب ضرورة ترافر تلك المهارات اللازمة لتشخيص وحل المشكلات المختلفة. ولاشك أن نمو المنظمة يتطلب ضرورة توافر تلك الفئة من الاداريين القادرة عنى حل مشكلاتها وإلا أصبحت درضة للاتهبار عند أول صدمة . ولاشك أن ذلك كله يتطلب ضرورة تكوين ختلف الكوادر الإدارية وذلك بالاضافة إلى تفويض السلطات اللازمة لاتحذ القرارات . إن أهم ما يميز المخرجات الفردية الناتجة عن قدرة المنتظمة على حل مشاكلها هو ذلك الخرج الخاص بالقلق الحسوب وهو ذلك القلق الذي يدفع إلى الابتكار وليس إلى الاجباط .

وأخيراً عإن تلك الاهداف الابتكارية هي تلك الاهداف التي يقل تكرار حدوثها كثيراً ، كما أنها تمتبر بمثابة التوام من فيل الاذارة بضرورة التحسين والتطوير حتى إذا لم تكن هناك مشكلة ، وإن مثل هذه الاهداف لن تتضح المدير إلا إذا شعر بعدم الرضاء عن أدائه الحالى ، وإلا إذا شعر بأهمية تعدد طرق الاداء حيث لاتوجد طريقة واحدة مثالية . وتمتبر هذه الاهداف بمثابة المحور الذي تقوم عليه عملية تعاوير المنظمة ، الامرالذي يتمكس على انخفاض التكاليف وارتفاع المبيمات والارباح ، وذلك بالاضافة إلى كبر حجمها وما يصاحب ذلك من تقوية لمركزها النسي بين المتنافسين ، ولاشكأن النتائج الفردية المرتبة على قدرة المنظمة على تحقيق هذه الاهداف إنما تمثل الحد الاقصى من الدافعية الايجابية في مجال العمل :

وفى بجال الافراد فانه قد يصعب تحديد أمداف هذا المجال بشكل دفيق. ويرجع ذلك إلى أن بجال الافراد يستبر أحد المجالات المساونة لمجسال السمل التنفيذي، وهذا يعنى بدوره أن الاهداف الحاصة بادارة الافراد لا يمكن النظر إليها باعتبارها أهدافا ملوسة وقائمة بذاتها، بن هي أهداف تابعة ومرتبطة بالاهداف الإنتاجية المنظمة.

و يممنى آخر فان أمداف هذا المجال لاتعتبر من الاهداف الاقتصادية ، أى تلك التي يمكن التعبير عنها بمنطق الربح و الحسارة ، و من هنا اتأتى الصموبة في تحديدها بشكل دقيق .

وبالرغم من تلك الصموبة السابق الاشارة اليها ، فأنه يمكن استخدام نفس التقسيم السابق لاهداف المنظمة وتطهيقه في بجال الافراد .

وبناء على هذا يمكن القول بصفة عامة أن أهداف بجال الافراد ترتبط ارتباطا وثيقا بالانشطة الاساسية لها ، مثلها في ذلك مثل ادارة الانتاج وحيث أنه يمكن التعبير عن أهداف ادارة الانتاج بهم ونوع الانتاج بها ، فانه يمكن التعبير عن أهداف ادارة الافراد بهم ونوع الانتاج بها ، فانه يمكن التعبير ذلك فان الفروق بين الاهداف الروتينية و تاك المرتبطة بحل المشاكل والاهداف الانتكارية من وجهة نظر بجال الافراد تعتبر فروق في درجة صعوبة تأدية تطبيق القواني مستوى الاداء الخاص بها ، فعل سهيل المشال يمكن القول أن تعليق القواني والموائح بعتبر هدفاً روتينياً ، في نفس الوقت الذي يعتبر فيسم هدفاً مرتبطاً بحل المشاكل إذا نتج عن عذا التطبيق مثل هذه المشاكل ، في نفس الوقت الذي يعتبر فيسم يحوهره واليس بنصوصه . وكثال آخر تعتبر سجلات الافراد هذا دوتينيا إذا ما تم تطويرها كيث تصبر سخلات الافراد هذا دوتينيا إذا ما تم تطويرها كيث تصبح نظاما الملومات الافراد عكر المتخدامه بدقة و بسرعة في العديد من بجالات الخاذ القرارات مثمل التدريب ، استخدامه بدقة و بسرعة في العديد من بجالات الخاذ القرارات مثمل التدريب ، الترقية ، إعداد الكوادر . . إلى آخره .

تخلص بما تقدم إلى القول بأن أمداف إدارة الأفراد هي أهداف قابعة من

بحال أنشطتها المختلفة ، كما أنه يمكن تقسيمها إنى أهداف روتينيسة ، وأهداف مرتبطة بحل المشاكل وأهداف ابتكارية ، وذلك وفقا لدرجة صعوبة كل لشاط وكذلك مستوى أدائه . وحيث أن هذه الالشطة قدسبق لنا تحديدها فى فصل سابق فاننا لانرى ضرورة لإعادة ذكرها .

بعد تحديد الاهداف فانه يجب التمبير عنها فى شكل سياسات واجراءات وطرق عمل وذلك حتى تصبح قابلة للتطبيق العملى . وهنا يجدد بنا الاشارة إلى أن الفارق بين السياسة والاجراء وطريقة العمل هو فارق من حيث درجية التفصيل التي ينطوى عليها كل منهم . فني حين تمتبر السياسة أكثرهم عمومية فان طريقة العمل تعتبراً كثرهم تفصيلا ، في نفس الوقت الذي تأخذ فيه الاجراءات مكانا وسطيا .

وعلى ذلك فان السياسة تعتبر بمثابة جملة إرشادية عامة توجه العمل الادارى، أما إجراء العمل فانه يعتبر بمثابة بجوعة المحطوات الاساسية اللى تلزم لوضــــع السياسة موضع التطبيق العملى، في حين أن طريقة العمل تنطوى على جحـــوع القواعد التنفيذية التي ترتبط بكل خطوة من الخطوات التي تتضمنها الإجراءات.

ومرة أخرى فان السياسات والاجراءات وطرق العمل في بحال الأفراد ترتبط بأنشطتها. وحيث أننا سوف تتناول هذه الانشطة بتفصيلاتها فيا بعد، فانسا سوف نكتنى باعطاء مثال على عملية التخطيط في بحال الافراد فيا يتملق بأحد أنشطتها الفرعية وهو نشاط الاختيار والتميين.

أهداف نشاط الاختيار والتعيين:

المياسة الخاصة بنشاط الاختياد والتميين:

و اختيار و تصيين أكفأ العناصر البشرية المتقدمة شغل الوظائف الشـــاغرة بلفظمة بفض النظر عن الجنس واللون والدين . وقد تنص السياسة أيضا على ضرورة الاختيار والتميين من خارج المنظمة أو من داخلها في حالة التسارى بين المرشحين أو من كلا المصدرين وذلك جدف اتاحة القرصـــة الآراء الجديدة بالظهور ولزيادة قوة الهفع لدى العاملين بالمنظمة . .

اجراءات الاختيار والتميين:

- ١ _ ضرورة الاعلان عن الوظائف الشاغرة .
 - ۲ _ ضرورة عقد اختبارات مكتوبة .
 - ٣ _ ضرورة عقد مقابلات شخصية .
- ع ـــ المفاضلة بين المرشحين و تعيينهم وفقا لنتائج الاختبازلت جميمها .
 - طرق العمل في بجال الاختيار والتعيين :
 - ١ _ الاعلان عن الوظائف الشاغرة:
- يعمل الاعلاقات عن الوظائف الشياغرة داخيل النظمية بعيد تحديد اشتراطاتها:
- ـ حمل الاعلانات عن الوظائف الشاغرة بجريدتين يوميتين أو أكثرو لفترات . ممينة . وقد يتطلب الامر تكرار عمل هذه الاعلانات أيضا .

- استيفاء جميع المصوغات حين تقديم الطلب ، بعد تحديدها .
 - تحديد الميعاد الزمني الذي يتم خلاله قبول الطنبات .
 - ٣ الاختبارات المكتوبة:
- تصفية جميع المتقدمين واستبصاد من لا ينطبق عليهم اشتراطات الوظيفة .
- تحديد فوع الاختبارات التي يتم اعطاؤها ، مع التأكد من ثبـاتها وصدقها .
- ـ تجدید طریقة إدارة الاختبارات (المكان ، الومان ، طول فتوة الاختبار . . الح) .
 - ـ تحديد الأشخاص أو اللجنة التي تتولى علية تصحيح الاختبارات.
 - تحديد الحد الادنى لدرجة النجاح.
- عمل قوائم تتضمن أسماء الناجحين من بين المتقدمين وذلك بعد استبعاد الواسبين ، مرتبة حسب الدوجات الحاصلين عليها .
 - ٣ عقد المقابلات الشخصية:
 - _ تحديد أعضاء لجنة المقابلات الشخصية .
 - . المبورة الزمنية للقابلات.
 - ر تحديد المعايير (العناص)اللتي تقوم عليها المقابلات.
- عمل قواتهم يتقضين أسماء الناجحين، بعد استبعادالرانسيين الماين لموسجصلوا على الحد الآدنى المطلوب، مرتبة حسب الدرجات الحاصلين عليها .

٤ - المفاضلة بين المرشحين:

- تفسير تتائج الاختبارات المكتوبة والمقابلات الشخصية بعد إعطاء الوزن النسبي الملائم لكل منها .
- عمل قوائم نهائية تتضمن أسماء الناجحين مرتبة حسب دوجاتهم النهائية .
- ـ الاختيار النهاقي والتميين للأعداد للطلوبة وفقًا للدرجات ووفقًا للاعداد المطلوب توظيفها .

ثانياً _ التنظيم

: 404-80

يتوقف التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد على طبيعة الألشطة التي تمارسها وكذلك على مدى شوعها ، وعلى ذلك فقد يكون هذا التنظيم بسيطا أو معقداً . كذلك يختلف التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد من منظمة إلى أخرى متوقفا في ذلك على درجة المركزية / اللامركزية في تأدينة أنشطة هذه الوظيفة ، الآمر الذي يتوقف مدوره على الهيكل التنظيمي العام المنظمة ذاتها .

الموامل المؤثرة على التنظيم الماخل لادارة الافراد

لا يوجد شكل محدد ومستقر للتنظيم الداخلي لإدارة الأفراد بالمنظمة ، حيث يتوقف شكل هذا التنظيم على العديد من العوامل نذكر منها :

١ _ حجم المنظمة :

٧ _ الهيكل التنظيمي العام المنظمة .

٣ _ حجم أنشطة الأفراد وتنوعها .

ع ـ مدى إيمان الإدارة العليا بأهمية العنصر البشرى .

إذا نظرنا إلى حجم المنظمة كأحد الموامل التي تؤثر على التنظيم الداخلي الإدارة الآفراد ، فانه يمكن القول بشكل عام أن مثل هذا التنظيم لاشك يتوقف على حجم المنظمة ذاتها . فعلى سبيل المثال لا تتوقع أن يكون التنظيم الداخلي الإدارة الآفراد بشركة غزل المحلة والتي تضم أكثر من ٣٥ ألف عامل متشابها مع نفس هذه الإدارة في شركة صغيرة الحجم تعمل في نفس بجال النشاط . بشكل عام يمكن القول أن الآهمية القسنية لادارة الآفراد لاشك تتزايد في للنظمة الكبيرة

الحجم وذلك مقارنتها بالمنظمة الصغيرة الحجم. فني للنظمة الكبيرة الحجم يصبح التنظيم الداخلي لادارة الافراد أكثر وضوحا ، كما تصبح تأدية مهام هذه الوظيفة أكثر تخصصا أيضا، وذلك بالمقارنة بالمنظمة الصغيرة الحبيم. إذا فظرنا إلى التطور الناريخي لادارة الافراد فاننا نجد أن المنظات لم تكن علوكة ملكية عامة بل أن معظمها كان خاضما للملكية الحاصة . وفى ظل هذا النوع من الملكية فقد كان الفرد الذي يملك المنظمة هو أيضا الفرد الذي يديرها . وعلى ذلك فقد كان المدير المالك يتولى القيام بجميع الانشطة التنفيذية والانشطة المعاونة، بما في ذلك نشاط الافراد . وقد يقتصر الامر في مثل هذه الحالات على بجرد تعيين أحد الكتبة للقيام بمهمة حفظ سجلات الأفراد لا أكثر . وبمرور الوقت بدأت المنظات في الكبر . الامر الذي أدى إلى ظهور عدد من الظراهر الهامة وهي، الفصل بين الملكية والادارة ، ظهور طبقة المديرين المحترفين ، الفصل ببن الانشطة التثفيذية والانشطة المعاونة باعتبار أنكل منها يرتبط بمجال وظيني مختلف عن الآخر ، والاخذ بمبدأ التخصص في تأدن الانشطة حيث ظهرت بجموعة من الخبراء وعاصة في بمال الانشطة المعاونة. ولقد أدى كل ذلك في النهاية إلى إمجاد تنظيم داخلي لادارة الافراد وإلى وجود فئة متخصصة من المديرين تتولى الاشراف على أنشطتها .

إلا أن حجم المنظمة وحده لا يعتبر كافيا لإقرار التنظيم الداخلى لإدارة الافراد، وذلك نظراً لإرتباط هذا الحجم بالهيكل التنظيمي العام للمنظمه ذاتها وحق يمكن إيصاح معنى ذلك، فانه يجب الاشارة إلى الاسس التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي العام المنظمه ذاتها.

هناك الاساس الخاص بالمنتجات والذي يعتبر بمثابة أحد الاسس إلى

تستخدم فى بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة . ولائنك أن هذا الأسساس يؤدى إلى ما يعرف باسم اللامركزية فى التنظيم ، وهذا بدوره يعنى أن يتم بناء المنظمة من خلال تكوين وحدات تنظيمية (مصانح) شبه مستقلة كما فى الشكل التالى رقم (٢) .

شكل رقم (٢) من مناه الله مناه مناه المناه



يتضح من هذا الشكل اللامركزي ما يي:

 أن الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة ، أى المصافح ، تعتبر شبه مستقلة عن المركز الرئيسي ، وهذا الاستقلال يعنى بدوره أن تمارس كل منها جميع وظائف المنظمة (الانتاج ، التمويل . الأفراد ، التسويق) .

 ـــ أن مثل هذا النوع من التعليم عادة ما تلجأ إليه المنظمة وذلك في حالة ويادة حجم الاعمال بها ، وذلك حتى يمكن تعريره تعريرا اقتصاديا .

وأبيا يتملق بالتنظيم الداخلى لإداء ي الأفراد في ظل هذا النوع من التنظيم قاله يتضح لنا تعدد الوحدات التنظيمية ذاتها (المصانع) وعلى ذلك قان هذا الشكل التنظيمي للنظمة يؤدى إلى لامركرية الإثرة الأفراء، نظراً لكون كل وحدة تنظيمية وحدة مستقلة وثائمة بذاتها.

وهناك أساس آخر من أسس التنظيم يطلق عليه الاساس الجغرافي والذي عقتصاه يتم بناء الهيكل التنظيمي العام للمنظمة وفقا للمناطق الجغرافية التي تقوم المنظمة عدمة با، مثل تلك المنظمة التجارية التي تقوم بتسويق منتجاتها في أكثر منطقة جغرافية ، وكلم تباعدت هذه المناطق الجغرافية عن بعضها البعض ، وكلم زاد حجم الانشطة هاخل كل منها ، كلم أدى ذلك إلى طرورة إعادة بناء المنظمة وفقا للاساس الجغرافي . يؤدى التنظيم وفقا لهذا الاساس إلى خلق حيكل تنظيمي يتشابه مع ذلك الذي سبق ذكره (التنظيم وفقا للنتجات) . وبنفس المنطق فان إدارة الافراد في ظل هذا النوع من التنظيم تميل إلى المتنظيم اللامركزي ، نظراً لكون كل منطقة جغرافية وصدة تنظيمية شبه مستقلة .

وهناك أساس ثالث يستخدم في بناء المنظمة يعرف باسم أسساس العمسلاء . فبالفسية المنظبات التي تتعامل مع نوعيات عتلفة من العملاء مثل تجار الجملة و تجاو النجوئة والمنظبات الحكومية الاخرى فانه من المناسب لها أن تعيد بنائها النظيمي وفقا لهذه النوعيات من العملاء ، وذلك نظرا لوجود العديد من الاختلافات الكيفية بينها ، حيث تختلف سياسات التسجه وسياسات الترويج وسياسات الخصم . . الج من نوعية إلى أخرى المختلافا بينا ، فإذا ما صاحب

من من كا بالمحدد علمنا بدائم المثال المثال المراب المراب

من منطقة سمراهة . و كل تباعلية (٣) من بلاك مرافق عن المعبل السعن ،

إن مثل هذا الشكل التنظيمين قد تكون له مبرراته الاقتصادية ، الآمر الذي لا يقلل من شأنه بالمقارنة بالتنظيم اللامركزي. إلا أننا فلاحظ أنه فيا يتملق بالتنظيم الداخلي لادارة الافراد فانه إيل المركزية ، حيث تتولى هذه الادارة جميم شئول الافراد بصبع مصانع المنظمة .

وبفرض وجود تماثل في حجم المنظات والتنظيمات العامة لها ، فإن التنظيم الداخلي لادارة الافراد قد مختلف من منظمة لاخرى متوقفا في ذلك علم حجم أنشطة الافراد ومدى تنوعها . فقد يكون النشاط الحاص بالملاقات النقابة تشاطا بارزا في منظمة دون أخرى ، وقد يكون نشاط محوث الافراد بارزا في منظمة دون أخرى أيضاً . وحتى إن تشاجت هذه الانشطة بين منظمــة وأخــرى فقد يكون هناك المديد من الاختلافات من حيث درجة الممق في تأديتها. كمثال على ذلك فقد يكون نشاط التدريب نشاطأ محدوداً من منظمة ما حيث يتولاه أحد لأفراد والذي ينحصر عمسله في بجرد ترشيح المتدربين لتلتي التدريب اللازم في معاهدالتدريب الخارجية ، وقد يكون هذا النشاط نشاطاً مكثفاً في منظمة أخرى حيث يتم تخصيص إدارة محددة القيام به تنقسم من داخها إلى بحموعة من الأقسام يتولى كل منها جزءاً من هذا النشاط مثل قسم التدريب الادارى، قسم التدريب الكتابي ، قسم التدريب الاشراف ، قسم التدريب الفني ، وقسم التلذة الصناعية . وأخيرا فإن مدى إيمان الادار . العليا بالمنظمة بأهمية العنصر البشرى أمر يعمكس نفسه على التنظيم الداخلي لادارة الأفراد بشكل تلقسائي . فالادارة التي تنظر إلى المنصر البشرى باعتباره استثمارا أساسيا بها لاشك تمكس نظرتها هدعلي المستوى التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الأفراد ، والعكس صحيح . فكلم كانت نظره الادارة العليا إلى العنصرى البشرى نظرة إبحابية كلما أدى ذلك إلى ازتقاء بالمسكانة التنظيمية لإدارة الآفراد وذلك بوضعها في نفس المستوى التنظيمي مع باقى إدارات المنظمة (مستوى الإدارة العامة في المنظمة الممـــــرية) . وكلما ازدادت النظرة السلبية من قبل الادارة العليا إلى المنصر البشرى كلما ذلك إلى وحمها في مستوى تنظيمي يقل عن بأقى إدارات المنظمة (مستوى الادارة أو التسم فالمنظمة المصرية). هذا ولا تمكس نظرة الادارة العليا على الما المستوى التنظيمي لادارة الافراد فحلب ، بن أنها تمكس أيضا عسل هدد المدالة الانسام الدائمة بها . فكا إزدادت درجة إنجابية نظرة الادارة العليا تماه المنصر الدارة العرب ، كما أدى ذلك إلى تكون أضام جديدة بادارة الافراد مثل منك المنصر البيري ، كما أدى ذلك إلى تكون أضام جديدة بادارة الافراد مثل منك أقسام الترجيع والارشاد النفس ودراسات الحالة المنوبة ، والمكس صحيح إذا أنشام الترجيع والارشاد النفس ودراسات الحالة المنوبة ، والمكس صحيح إذا أنشام البشري ، عن ما من منا الما المنا ا

وي أ قدال المهاعل المنظوم الداخل الادارة الافراد ، الما الما الماعل الادارة الافراد ، الماعل الماعل الادارة

بنص النظر عن الاختلافات الى توجه في التنظيم الداخلي لادارة الأفراد من منظمة لاخرى، فإن إدارة الأفراد يمكن تصويرها تنظيميا كما في الشكل التالي

واحيرا فان عدى إعان الاداد: العابا بالمنطبة باحية العنصر العثمري المريد من (1) من النسطي العاملي لادارة الآفراد سيخ بالمنظرة بالعثمري فلادارة التي تنظر إلى العنصر العثمري بالمنظرة بالعثمري المنظرة بالمنظرة المنظرة المنظرة

وفيها يل بمض البيانات التفصيلية عن السَّظيم الداخلي لاهاوة الأفراد؛ ﴿ ويتضمن الانشطة التالية: ٣ - فسم الاجور والمرتبات والحوافر : وتتمثن الانتما _ اجتذاب العالة - أو صف الأعال _ المقا بلات الدخصية - They Pall - الإختبارات - Interfale IK-see ellette _ التسكين - Haly Hada Uzela - التنبع الوظيفي (الترقية) - Elo Web Head _ تقييم الأداء - id, the let the cis a markful - إنهاء الملهمة idy Helk Her enlety والسجلات والإحمائيات الثارك فالادلج ٧ - قسم التدريب : ويتضمن الألفطة النالية : سالسعان والإحماليان _ دراسة الاحتباجات التصريفية امنظمة , - En Par Heila : a _ وضع خطط تدريب الإدارة العليا - and on the ellastes _ وضع خطط تدريب الإدارة الوسطى م التفكيفي ـ وضع خطط تدريب الإدارة الإشرافية - Koka ـ وضم خطط التدرب التخصية allegicis llaulas _ وضع خطط التدويب الفق - Relat Place ellekali

Modelle

- للواد التدريبة ومساهدات التدريب

- ـ السجلات والإحصائيات
 - تقييم فاعلية التدريب
- ٣ فسم الاجور والمرتبات والحوافز : وتتمضن الانشطة التالية .
 - توصيف الأعال
 - ـ تقييم الأعال
 - ـ استقصاءات الاجور والمرتبات
 - ـ المعايير الفطية للاداء
 - ـ قياس الاداء الفعلي
 - اظم الحوافز الفردية ومعادلاتها
 - تظم الحوافز الجماهية ومعادلاتها
 - المثاركة في الارباح
 - ـ السجلات والإحصائيات
- ۽ سـ قسم الامن الصناعي : ويتضمن الانشطة التالية : |
 - ـ معايير الأمر. والسلامة
 - ـ التفتيش
 - الإعلام
 - ـ الحوادث الصناعية
 - ـ قواعد الأمن والسلامة
 - التحقيقات

الملومات

, See IN West

مداول الممل والمراماته بالمنطمة

. Higher alk-called

-التعليم والتدريب على قواعد الامن والسلامة

. السجلات والإحصائيات

ه حد قسم الرعاية الْطبية : ويتضمن الانتطة التاليه :

- المايير الصحية

ـ الرقابة الصحية

ـ الفحوص الطبية

- الخدمات الطبية

ـ الإسمافات الاولية

ـ الثمليم الوقائ

دالسجلائق والإحصائمات

وشم الحدمات: ويتضمن الانتطة الثالية: (١٥١٥ لـ الدين الد

ـ الترقية

والتأمينات الإجتماعية

ـ النمريضات

و الإسكان

- المطاهم والمقاصف

ـ النقل

- الحدمات الرياضية

. الحدمات القانونية

التعليم والتدريب على أواعه الامن والسلامة	- المطبوعات
- Ilmake elkanlile	ـ الإرشاد والتوجية النف
م سم قد الرعان العلمة : و يتعذمن الانشطة التاف	ـ السجلات والإحمائيا
الما تلعثنا الما ن منعند و يتضمن الانتخاب و على المناسبة التالية : و يتضمن الانشطة التالية :	٧- قسم العلاقات العالية
-1(1/5 News	ـ الثفاوض مع النقاية
ullisse or llduis	ـ أأشكاف، والتحقيقات
. 1 tender lidgis	ـ الملاقات المامة الخارجي
14 - 18 - 18 - 18 - 18 - 18 - 18 - 18 -	ـ دواسة الحالة الممنوية
التعليم الوقائي	ـ السجلات والإحصائيات
	٨ ـ قسم البحوث : ويتض
ر ـ قيم الحدمات: ريتضمن الانتعلة الثالية	. بحوث تحليل الاعال
the size	. يحوث توصيف الاعال
والتأمينات الإجتاعية	. بحوث تقييم الاعال
. They aske	. يحوث مواصفات الاعا
ok-yı.	. محوث أسواق العمل
. Hollay ellow	. يحوث تطوير التنظيم
alust	. بحوث الإنتاجية
الخطعة الرياسية المخالفة المخا	. دليل العمل واجراءاته ب
. الجدمات القانونية ` ` • •	. السبيلات والإحصائيات

مالادراك رائدى غناف من هر متا ب آثال الإدراك على عليه الإدراك على شقان وما المارمات الرادة وطريقة تناوطا ومعاجتها وعلى ذلك غاز فلم تعلقه الكورة وعلى متلك المارمة الم

المنطقة منه الوظيفة علمتوعة من الانشطة تردق سيمها إلى الاشراف الفعال على الما الما المناور المن الفعال على الما المناور والمن المناور المن المناور المن المناور المن المناور المن المناور المن المناور المناو

وعلى ذلك قان التوجيه العمال العاملين يتطلب ضرورة إلمام الرئيس بالمديد من المفاهيم السنوكية وهي الالحراك الإنجامات الانسالات الانسادي المساوي في المساوي في المساوي في المعاردة الإنسادة المعاملة التعامل المعاردة المعاردة

و ما يحين الاشارة إليه أنه بالرغم من ذكر مكونات عملية التوجيه الفعال في منا المكان ، إلا أن ذلك لايمني أن فهم المنصر البشري أمر قاصر على الرؤساء في بحال الافراد ، بل إنه يخص جميع الرؤساء في جميع بحالات العمل بالمنظمة .

الادراك

حتى يستطيع الانسان أن يتفهم كل ما محيط بهفانذلك يتطلب ضرورة قيامه محمد وتخزين وتصديف وتفسير جميع المعارسات التي ترد إليه من العالم الحارجي. وبالرغم من تجوت هذه المعلومات في لحظة زمنية معينة ، إلا أننا تجد الكثير من الاختلافات في رؤية الافراد لها . وترجع هذه الإختلافات إلى ما نسميه

المربد اقرا كالم المربد الله المربد الله المربد الله المربد اقرا كالمرب المربد اقرا كالمرب المربد اقرا كالمرب المربد اقرا كالمربد المربد اقرا كالمربد المربد المرب

بالادراك، والذي يختلف من فرد الى آخر . تتطوى هملية الإدراك على شقين وم) المعلومات الواردة وطريقة تناولها ومعاجبها . وعلى ذلك فان الإدراك يمكن تعريفه بأنه . الطريقة التي يرىويتيم بها الفرد جميع المثهبات الحاوجية التي ترد إليه من خلال حواسه ، أى أنه يرمز إلى بجوعة العوامل النفسية التي تتوسط كل من المثهرات الحارجية من ناحية وتقييمها والشعور بها من ناحية أشوى » .

ويتضمن الإدراك مرحلتين وها؛ مرحلة الإختيار، ومرحلة التسكين. وتمنى مرحلة الإختيار أن الفرد عادة ما ينجذب إلى بمض خصائص أو أجواء المثير المخارجي وذلك لوجود قيود على قدرته على الإستيماب الدقيق لجميع هذه الحصائص أو الآجراء. وكلا زادت درجة تمقد المثير كالمأصبحت عملية الاختيار آمرا لا مفر منه. فيينا ينجذب الفرد بقوة وبطريق مباشر إلى مجمسوعة من الخصائص (المعلومات)، فقد ينجذب بطريق غير مباشر إلى قسم آخر، في حين قلم لا ينجذب على الاطلاق الى قسم ثالث منها.

وهناك عدة عوامل تؤثر على عملية الاختيار الفردى للملومات يمكن ايجازها فيما يلي:

١ .. الدافسة: عادة ما يميل الفرد الى التركيز على تلك الحصائص التي تمده بالمعلومات اللازمة و المرتبطة بسلوكه المحفز ، كما أنه عادة ما يميل الى تجادل تلك الحصائص التي لا ترتبط جندا الساوك.

الموامل اللا شمورية: قد يتأثر الفرد في ادراكه الاى ظاهرة بالكثير.
 ن الموامل التي لا يمكن تحديدها على وجه الدقة، وهي تلك التي يطلق عليها الموامل اللاشمورية.

٣ - العوامل العاطفية: كذلك بتأثر الفرد في ادراكه لاية ظاهرة بمجموعة من العوامل العاطفية، حيث يصبع الحكم الامجابي مرتبطاً بما هو مجبوب و الحكم السلي مرتبطاً بما هو مكروه الديه، وقد لا يكون ذلك صحيحاً على وجه الاطلاق.

٤ - العوامل العقلانية . كذلك يتأثر الفرد في ادراكه بمجموعة من العواءل
 العقلانية ، أى العوامل المنطقية ، مثل حجم البيانات المعطاه وفوعيتها ومصدرها
 ودرجة شمولها .

أما بالنسبة لمرحلة التسكين فانها تعنى قيام الفرد بوضع المعلومات الواردة اليه فى مكانها الصحيح بالنسبة لما هو مخزون لديه من معلومات. و بذلك تكتسب هذه المعلومات معنى محدداً . وعليه فانه إذا لم يستطع الفرد تسكين مثل هذه المعلومات ، فانه لن يستطيع فهمها على الإطلاق . ولاشك أن التسكين الدقيق المعلومات الواودة يتوقف على درجة اكيالها .

وبالنسبة لعملية التوجيه ، فإن تعدرة الرئيس على توجيه مرؤوسيه تتوقف على على تقدية على رؤية الآشياء كما يرونها هم ، ومن هنا يصبح موضوع الادراك من المفاهيم السلوكية الهامة واللازمة لعملية التوجيه .

الاتجاهات

المعرفة بالشيء موضع الاتجاعات ، قان المكون الشعوري يعبر عن شعور النود تبعاء هذا الشيء والذي قد يكون شعوراً ابجائياً أو سلبياً ، في حين يصبر مكون الميل السلوكي عن الرغبة في السلوك بفكل محدد ، وعو أصر يختلف عن السلوك الفعل .

ومناك عدة وظائف تؤديا الانجامات بالنسبة الكل فرد يمكن امجادها في الربعة وهي ؛ وظائف المنفعة ، الدفاع عن الذات ، النمود عن الذات ، المنفعة .

تمنى وظيفة المنفعة أن الفرد دائما مايسمى إلى تعظيم الآشياء الايجابية في عالمه الحارجي (الثواب)، وإلى الإفلال إلى الحد الادنى من الآشياء السلبية فيسه (المقاب). وظراً لآن الفرد كثيرا ما يواجه المديد من الضفوط من داخل نفسه ومن خارجها فانه يصبح في حاجة إلى مقارمة مند الصراعات، وهمذا هسو ما تؤديه وظيفة الدفاع عن الذات. أما وظيفة التعبير عن الذات فأنها تقبع من رغبة الغرد في أن يثبت ذاته قبل الآخرين سحق وإن أدى ذلك إلى معارضتهم له، نظراً لأن هذه الوظيفة تقدم الدليل على استقراد الشخصية ذاتها. وأخيرا فان وظيفة المعرفة تقدم الفرد كافة المعابير التي تساعده على فهم كل ما يحيط به، وذلك بالوغم من الظروف الطبيعية بين الأفراد تجاه الدافع نحو المعرفة.

وبالنسبة لوظيفة التوجيسية فان ما يهم الرئيس معرفته عن صرقوسية هو اتجاهات تأثيرا سلبيا على أداء اتجاهات تأثيرا سلبيا على أداء الفرد لعمله ، إذ كانت سلبية ، والمكس صحيح إذ كانت إيجابية . وعلىذلك فان عملية التوجيه تتوقف إلى حدما عى قدرة الرئيس على فهم ومعرفة اتجاهات مرؤوسية تجاه عملهم ، وبالتالى على قدرته على تغييدهم .

Maide thest ide of a silve water with aire . do thinke

يمتبر منهوم الإنصالات أحد المفاهيم السلوكة التي تؤثر على قاعلية الرئيس في توجيه مرؤوسيه . ويمكن تعريف الإنصالات بأنها عملية أرسال واستقبال المعلومات التي تهدف إلى أحداث التغيير الإيجابي .

ولاشك أن كل من الرئيس والمرؤوس يلمب كلا من الدورين، وهما دور المرسل والمرسل اليه في لحظة زمنية معينة . وفيا يتعلق بميكانيكية عملية الإتصال ظانها تبدأ بأن يقوم المرسل بارسال وسالته إلى المرسل اليه ، مستخدما في ذلك المعديد من الوسائل مثل الوسيلة الكتابية أو الشفية أو التعبيرات الحمية ، وعلى ذلك تعتبر هذه الوسائل مثابة الرموز الى تستخدم في عملية الإتصال. وحيث أن الوسائة يتم أوسالها إلى شخص آخر فان هذا الشخص الآخر يقوم بما يسمى بعملية و فك هذه الرموز ، حتى يستوعب معنى الوسائة ذاتها . وحتى تكتمل عملية الإتصالات فاقه يتمين هل للمرسل اليه أن يقوم بإعطاء تلك المعلومات التي تدل على مدى فحاحه في استيماب الرسالة المرسلة اليه إلى الراسل ورتميس هذه المعلومات الرتدة من المرسل اليه أن يقوم بإعطاء على دوجة عالية من الأهمية تظرا لكونها الدليل على مدى نجاح الاتصالات في احداث التغيير المطلوب ، ومما المعلومات ومدى اكتهالها ، هذى عالم المدين الأشياء مثل درجة وصوح وموث المعلومات ومدى اكتهالها ، هذى عالمات توقف على العديد من الأشياء مثل درجة وضوح وموث الإنسان ومدى المحالة ، هذه المرسلة الإنصال ، هدجة وضوح وموث الإنسان ومدى المرسل اليه أن الراسل والمرسل اليه .

وفى الحياة العملية قان ذلك الهيكل الذي يحصّع بين الهراله هملية الإنصالات وكذلك قنوانها هو ما يطلق عليه الفطاء شبكات الإنصال، وتداوح هذه الله الشبكات بين العبكات الديمقراطية، والشبكات الأو توافراطية ، لوق طبين تجلير الله الشبكات الديمقراطية عن حوية الآفراد في عمل الإتصالات ، فإن الشبكات الاتوقراطية تتضمن العديد من القيود التي تحد من مثل هذه الحرية ، ولاشك أن كل من نوعي الشبكات المشار اليها يتضمن العديد من المزايا والعيوب محيث تصبح المفاصلة بينها أمرا ليس آليا، بل متوقفا عي يجوعة من المناصر مثل السرعة ، اللفقة ، والحالة المعنوية للافراد أعضاء الثبكة ، وذلك بجانب أهمية الشيء هوضوع القرار .

الشاركة في الادارة

اتساقا مع المفاهيم السلوكية السابقة فان المثلركة فى الإدارة تمتير جورها مكملا لها . المثاركة فى الإدارة هى تعبير عن درجة الحرية التى تمنح للرؤوسين فى اتخاذ القوار ، وعلى ذلك فان المثاركة لا تعنى يجرد التواجد فى مكان العمل ، وانحا تعنى مدى مساهمة المرؤوس مع رئيسه فى اتخاذ القرارات .

وهناك العديد من أوجه المثاركة والتي قد تأخذ أشكالا رسمية مثل اللجان وصناديق الإقتراحات أو أشكالا غير رسمية باعتبارها جزءا من النمط الفيادى المرئيس نفسه .

وبالرغم من أن المشاركة فى الإدارة هى اشراك المرؤوس فى اتخاذ القرار مع وئيسه ، الا أن ذلك لا يع على الاطلاق صرورة اشراكه فى جميع مواقف القرارات ، وهذا هو الفرق بين المشاركة الفعالة ، والمشاركة الغهر قمالة .

وحيث أن المشاركة في الادارة تعنى مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات ، فاتمه يمكن تحديد معنى هذه المشاركة ومداها اذا نظرنا الى الحطوات التي تنطوى عليها عملية اتخاذ القرارات ذائبًا وهي ؛ مرحله القشخيص ، مرحله وضع الحلول البديلة . ومرحلة الحتيار ألحل الامثال ، وتعنى مرحله التصحيص تحليسل المشكلة موضع القرار جدف النوصل إلى الأسباب الحقيقية الى أدت إلى عدوثها في الوقت من الحالي أو تلك التي قد تؤكي إلى حدوثها في المستقبل .

أما مرحلة وضع الحارل البدية في تلك المرحلة التي تمتى بتصميم كافة الحارل التي تصلح القضاء على أسباب هذه المشكلة، وبالتائى، تؤدى إلى حلها في الوقت الحاصر أو منع وقوعها في المستقبل. وأخيرا فان مرحلة اختيار الحل الامثل المحاش المرحلة التي تدى بضرورة تقييم جيام الحلول البدية بهدف اختيار الحل الامثل للشكلة موضع البحث، وذلك وفقا لجموعة من المهاج الحامة مثل؛ تكلفة كل حل بدليل، القدرة على المحاد البديل لحل المشكلة في الآجل القصير والآجل الطويل، قدرة كل حل بديل على القضاء على المشكلة دون خلق مشكلة أخرى، وحدى تواقر الإمكانيات المادية والنهر مادية اللازمة لوضع كل حل بدليل موضع ومدى تواقر الإمكانيات المادية والنهر مادية اللازمة لوضع كل حل بدليل موضع

وعلى ذلك فان المثاركة في الإدارة لا تفي بالصرورة اشتراك المرورسين في جميع الحطوات التي تنطوي عليها عملية المحاذ الترارات، فقد تقضم المسددة المثاركة على المرحلة الآول أو المرحلةين الآول والثانية أوعلى المراحل الثلاث جميعها . وعليه ، فقد تكون المشاركة عد أدنى أو عد متوسط أو بحد أقصى ، وجميعها عمل اظاهرة المثار كافئة الإدارة .

و يمكل عام مكن القول أنه كما المنظمة المستوى الرقبقي الفرد داخل النظامة المحلم والما النظامة المحلم والمحلم المحلم المحل

ويرجع السيب فى ذلك إلى ان المشاركة اليست عملية آلية نظراً لإرتباطها بعدد من المةومات الاساسية مثل الاستعداد الذهنى والنفسى والمهارات الحاصسة بكل من الرئيس والمرؤوس . وذلك بالإضافة الى أهمية القراو نفسه.

وبالنسبة لعملية التوجيه ، فسواء كانت الإدارة هى العمل مع الآخرين أو من خلافه النام ولاشك تمنى وجود تاعدة مشتركة بين الرئيس والمرؤوس الامر الذى يبرز أممية مفهوم المشاركة الفعالة فى عملية التوجيه .

الدافعية

لم تظهر معظم فظريات الدافعية الاحديثاً حيث كان المفهوم السائد من قبل هو مفهوم « الرجل الاقتصادى ، الذى يسمى دائماً الى تعظيم الاشياء المادية في حياته . لقد أدى تطبيق هذا المفهوم فى بجال الصناعة الى ارتباط مفهوم الدافعية بمحاولة الحصول على أكبر قدر بمكن من الأجور والحوافر بجميع أنواعها ، ذلك مقابل قيام المنظمة بتوفير ظروف العمل للادية الآخرى مثل الاضاءة والتهوية وساعات العمل وبقدر مناصب ، وبالتالى ، فقد كن من للفترض أن يكتسب الفرد اتجاهات سلاية اذا لم يحصل عليها بالقدر الكان . وتقييعة لهذا المفهوم انتشرت دراسات الانتاجية مع مطلع هذا القرن بريادة مؤسسى حركة الادارة العلمية .

ومع بداية الربع الثانى من هذا القرن بدأ مفهوم والرجل الاقتصادى . يتهاوى ليحل محله مفهوم والرجل الاجتهامي . ويرجع ذلك الى الدراسات المتصله التي قام بها التون مايو وزملاؤه من جامعة هارفاود في أحد المصافح التي تقع باحدى ضواحى مدينة شيكاجو بالولايات المتحدة الاهريكية ، وقداتجصوت هذه الدراسة في عاولة معالجة احدى الظواهر السلية التي كانت الشركة المذكورة تعافى منها وهي ظاهرة تقييد العهال لإنتاجهم. وقد بدأفريق الدراسة بداية كلاسيكية وفقا لمفهوم و الرجل الإنتاجية من ناحية وباقى ظروف العمل المادية الاخرى بما يبدراسة العلاقات بين الإنتاجية من ناحية وباقى ظروف العمل المادية الاخرى بما فيها الحوافز من ناحية أخرى و وبدون الدخول فى تفاصيل هذه الدراسة فقسد دلت نتائجها فى النهاية على فقيل مفهوم و الرجل الإقتصادى ، وعلى وجود تنظيم آخر يسير جنباً إلى جنب مع النظيم الرسمي . ولقيد كانت دلالة تلك النتيجية أن الحوافز المادية وظروف العمل الاخرى لم تكن هي الحرك لدوافع العالمين، وإنما كان بحركها هو دغية الافواد فى تكوين تنظيم عبر الرحمية والإنتهاء إلىهسا والإنسياع لقيمها ، وهذا هو مفهوم و الرجل الإجتهاءي ، .

وفى منتصف هذا القرن تقريباً بدأت المديد من الدراسات تأخذ مكانها فى بجال الدافعية وبشكل أكثر انتظاما ، الأمر الذى أدى إلى ظهور المديد من المفاهيم الجديدة،سوف نذكر البعض منها وبشكل مختصراللغاية .

, قدم ابراهام ماسلو فظريته المعروفة باسم : نظرية تدوج الحاجات ، والتي تتحصر أبعادها الاساسية فيا يلي :

تنقسم حاجات الفرد إلى خس مستويات من الحاجات وهي ؛ الحاجات الفسيولوجية ، حاجات الإجتماعية) ، الحاجة إلى الحب (الحاجات الإجتماعية) ، الحاجة إلى تعقيق الذات .

ترتبط هذه الحاجات ببعضها البعض صيت بمكن ترتبجا في شكل هام تمثل
 قاعدته الحاجات الأكثر قوة وتمثل قته الحاجات الآقل قوة ، كما هو موضح
 بالشكل رقم (ه) .

شكل رقم (ه)

هم لللماتلاسلو

تحقيق لذات احترام الذات الملبات الإجتماعية حاجات الإستقرار الملبات الفسيولوجية

حد تمتير الحاجة غيرالمشبعة بمثابة العاضم الذي يوجه سلوك الفرد، والعكس صحيح بالنسبة للحاجة المشبعة .

ــ تبدأ عملية الدافسية بمحـاولة البرد اشبـاع المستوى الأول من الحاجات (حاجات القاعدة) ثم يتدرج إلى المستويات الآعلى حيّاً يتم اشباع حاجات المستويات السابقة لها .

رهناك نظرية x ونظرية y لدوجلاس ماجرجور ، حيث تعكس كل منها فلسفة إدارية ممينة قائمة عنى مفهوم محدد للدافعيسة ، يمكن تلخيص نظرية x فى النقاط النالية :

ـ تتطلب إدارة البشر ضرورة توجيه طاقاتهم وحفوهم والرقابة على أعمالهم وتغيير ساوكهم عا يتوافق وحاجات المنظمة .

ـ وأنه بدون مذا التدخل النصط من قبل الإدارة ، فان الأفراد لن يعملوا نظراً لما يسودهم من تراخى وربماً ا.مارضة لأهداف المنظمة .

ن إلما تظريف ¥ فلنها تقريل عن فاسطة أيسلمنية مؤداها أيد ونظيفة الإندادة إنما تقريب المناسقة المناسطة المناسطة

م المستوال البرائمة و المستوال عبد و المستوال ا

من الدافعة والقدرة عن تحمل المدوولة والاستعداد لتحقق إهداف المنظمة جرءاً لا يتحرا من طبعة المصافح المنظمة وبالتالم، فانه بحسر علما الادارة أن تنه الأفراد إلى وجودها وأن تدفيه على تستعلى النظمة من المادارة المنطقة المنطقة

قام بالتركير على الحد الدواقية البائرية، وخو الدافع على الانجارة، وذلك بالمقارلة بين الانجار والقدرات اللملية الحالية والانجار الذي يطلع اللرد في الوصول اليه ، باعتبار أن الغارق بينها يعتبر مقباساً لقوة الدافع على الانجار .

له إو وهناك أيضاً لنا بعراف باغتم و نظرية التوقع ، والتي قلمها فروم و آخرون و التي تشير الى تعدد الدوافع والى أن لكل دافع قيمة يتم ترجيحها بمقدار الحمال تحقيقها ، وعلى ذلك يطبخ السلوك البشرى (الدافقة) هو عضلة جمع حاصل ضرب قيمة كل دافع في اختمال الحصول عليه أو تحقيقه .

قدم فردريك مرذبرج نظريته المعروفة باسم و النظرية المودوجة المدافعية ، ، حيث قام بتقسيم دوافع العمل الى مجموعتين وهما مجموعة العوامل الصحية ، ومجموعة العوامل الدافعة ، كذلك اقترض هردبرج أن كل من الرضاء عرب العمل والاستياء منه بعدان منفصلان . وعليه ، فإن العوامل التي تسبب الشعود بالرضاء لا تؤدى الى الشعود بالاستياء ، كما أن العوامل التي تسبب الشعود بالاستياء لا تؤثر على الشعود بالرضاء .

وأخيرا ، فقد قدم هذا المؤلف مفهوما عن الدافعية أطلق عليه و النظرية البيئية المدافعية ، . يقوم هذا المفهوم على فكرة أساسية مؤداها أن الدافعية هي محصلة التفاعل بين حاجات الفرد من ناحية وبين بيئة الممل بما تستطيع أن تقدم من السياح لحده الحاجات من ناحية أخرى . ووفقا لذلك ، فانه يمكن تقسيم بيئة الممل الى ، بيئة مشبعة خاجات الفود ، بيئة حدية (متوسطة الاشباع) وبيئة غير مشبعة . وفي قطاق بيئة الممل المشبعة فان عملية الدافعية تمنى التركيز على اشباع الموامل الصحية ، وان المكس هو الشبعة ، فن نفس الوقت الذي يتم فيه التركيز المحسود في نطاق بيئة الممل غير المشبعة ، فن نفس الوقت الذي يتم فيه التركيز

المتساوى لكلا نوهي الدوافع في ظل بيتدالعمل الحديث بالرسفات الرسال

وبالنسبة لعملية التوجيه فن المعروف أن أداء الفرد لعمله يتأثر إلى حد ما بمقدار دوافعه على العمل، الأمر الذي سرز أهمية دراسة دوافع العمل لدى المرؤوس من قبل رئيسه، وذلك بغض النظر عن مفهوم الدافعية الذي يتخذه كمنهاج.

تنصير جميع المفاهيم السلوكية السابق ذكرها وغيرها أيضاً فيما يسمى أبالاط القيادى والرئيس، باعتباره الاسلوب الذي يتم به أوجيه الافراد لاداء أعالهم . وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الفالة هي القيادة الى تستطيع إحداث التأثير المطلوب، حيث يوتبط هذا التأثير بتحقيق كل من أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها . وهناك المديد من النظريات في بجال القيسسادة سوف نكتني بذكر البعض منها وبشكل مختصر وسريع .

هناك نظرية السهات التي تقوم اساساً على فكرة أن القيادة ترتبط بمجموعة من الخصائص أو السهات التي يتصف بها الأفراد . وعليه ، قان وجود مثل هذه السهات يعني وجود القيادة ، وأن غيابها يعنى عدم وجود هذه القيادة .

وهناك بحموعة الدراسات التي قامت بها جاممة اوها يو والتي تتخضت في النهاية ان القيادة تتكون من بعدين وهما ؛ التركيز على الإنتاج والتركيز على البشر . وهذا يمنى أن القيادة الفعالة هي ذاك النمط الذي يستطيع أن يحقق أمداف كل من التنظيم الرسمي والأفراد العاملين به من خلال التركيز على كلا البعدين المشار إليهمسا .

و لقد كانت نفس النتائج السابقة هي نفس النتائج تقويبًا التي توصلت إليها دراسات جامعة متشجان، وذلك بالرهم من الإختلاف في أسلوب البحث.

كذلك قدمت جامعة الينوى مقهوماً مختلفاً عن القيادة مؤداه أن القيادة مى مواقف ، وعليه ، فإن القيادة الفعالة أمر لاعكن معرفته من واقع معرفسة خصائص القائد ، وإنما معرفة طبيعة التفاعل بين هذه الحصائص من فاحية وبين طبيعة الموقف الذي تمارس فيه هذه الخصائص .

و أخيرا فقد قدم هذا المؤلف رؤية محتلفة لمفهوم القيادة مؤداها أن القيادة الفيمالة تتطلب ضرورة التركيز على بعدى التركيز على الانتاج و والإهمام بالبشر ، ولكن ليس بشكل آلى ، حيث يتوقف هذا التركيز على درجة المام المرؤوس بمعله كلما تمثلت القيادة الفعالة في ضرورة الاحتام بالانتاج أكثر من الاهمام بالبشر ، والعكس صحيح إذا كانت درجة المام المرؤوس بعمله منخصفة ، في نفس الوقت الذي يتم فيه الاهمام المتساوى بكلا الهمدين إذا كانت درجة المام المرؤوس بعمله مشوسطة .

يتصنح مما سبق أن الفارق بين التوجيه العمال والغير فعال المرؤوسين هـــو فارق فى درجة استيماب الرؤساء لمجموعة المفاهيم السلوكية التى تساعد على فهم طبعة الهشر.

And the second s

الأول عن إجال الناسة الناس **، إلى المسلم المسلم عن متوسط عا بالنبطة** المسلم العالم الواحد ، في ساعة المصل Melala , et my had take to liberal shop her by age attacks

تتضمن عملية الرقابة ندت خطوات ويسيه تتلخص في وتحسيديد معافين الرقابة، مقارنة الأداء الفعلي جذه المعايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية give in the Electron allette of the section of the

اللي تقرم إثران المنظمة وثلث التي تنصم البها . وعليه فان مذ: عبالها اليوليم إل

اينقسم معايين الرقابة إلى معايير موضوعية وأخرى غيرا موضوعية . وحيث. أن المعامير الموضوعة هي تلك الن يمكن قياسها بدقة وترجمتها في شكل أوباج أو خسائر ، فاننا سوف لا نتعرض لها باعتبار أنها تدخل في نطاق بجال الإنتاج. وذلك بالرغم من اهميتها القصوى . أما تلك المعاييرالنيرموضوعية ، أي المعايير اتى يصعب قياسها أو التعبير عنها بمنطق الربح والحسارة ، فانها تمشــــل المعامير الحاصة بالعالة بشكل عام والتي عادة ما تدخل في نطاق بجال الافراد . وتعتبر المُما يَعِرُ تَعْبِيرًا عَنِ الْأَهْدَافِ الْحُطَاطَةِ لَلْمِنْظُلَةِ ، وَمَنْ هَمَّا تَأْتِي الْعَلَاقَةُ أَبِنَ عَمَلِتِي و صحف إن الفرام العاملين عادة ما يتيم اعتصال الهمض الآخر عن المنطقة :

إعدا وسوف تقوم فيا على بعرض الم هذه المعايدروان و وسوينا د كالد والنائد ا

المعدد هذه المايير في شكل المديد من المعدلات الى تعبر عن التاجيسة الماطين وعامة في عمال الإنتاج مثل مدلاك الافتاحية الإجالية ، مستدلات الإنتاجية المتوسطة بطافل الواطد، ومقدلات اطاجية ساعة الفيل الواحدا لدورا ولاشك أن كل من هذه المدايير إنما يدر عن شيء محدد , ففي عَنِي لِعَبِرُ المَسْارُ

who the test will that the soul Wit a methyr quantity of

الاول عن اجمالي انتاجية المنظمة ، فإن المهل اثناني يعبر عن متوسط ما ينتجه العامل الواحد، في حين يصر المشل الثالث عن ما يتم انتاجه في ساعة العمل الواحدة . وترجع اهمية تعدد هذه المعاير إلى عدم قدرة الى منها طفردا على إعطاء صيورة كاملة هي موقف الانتاجية . والملح ب عال إ الماس بدين ٣ - معدل دوران المول :

عدف هذا المحدل إلى قياس حركة العاملين من وإلى المنظمة ، أي قياس العالمة التي تقوم بقرك المنظمة وتلك التي تنضم اليها . وعليه فان هذا المعدل ينقسم الى معدلين احدهما خاص بالإنفصال عن العمل والآخر خاص بالإنضام اليه. هذا ويعكن حليات هذه المعدلات على الله الله : الله الله على المعدلات على المعدلات على المعدلات على المعدلات

عدد العاملين الذين انفصارا عن العمل في فترة معيشة معيد العمل الانفصال = معيد العاملين عن نفس الفترة

و المحدد العاملين الذين انضموا الى العمل في فشرة معينة المداد ممدل الانضام = متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة

وحيث أن انضهام العاملين عادة ما يتبع انفصال البعض الآخر عن المنظمة ، باستشناء حالات التوسع ، فإن معدل الانفصال يعتمر اكثر اهمية ، ومن المسلم به انه كلما ارتفع هذا المعدل كلما تمطل الانتاج، وهذا بدوره يؤثر على قدرة المنظمة على الوقاء بالتزاماتها في مواعيدها ، وكلما ارتفعت تكاليف الانتاج مره اخرى نتيجة لارتفاع تكاليف اعاده التوظيف واعاده التدريب ونتيجة لتحمل المنظمة أجور أضافية أعلى من الآجور العادية نظير تشغيل العاملين ساعات عمل إضافية . يعد عدد المعالية إلى المعالمة عمد المعالمة عمل إضافية .

النش والتلاعب

ر واحد منذ شكوى الماملين

٣ ـ معدل الغياب :

يقيس هذا المعدل درجة التزام العاملين ومدى ارتباطهم بالمنظمة التي يعملون بها . ولا يعبر هذا المعدل عن قياس الغياب المسموح به مثل النياب باذن والنياب المرضى ، وائما يعبر عن النياب الذي لا معرو له . . هذا و يمكن حساب هسـ فا المعدل كالآني :

مدل الغياب = عدد أيام الممل المققودة نتيجة النياب في فقرة معينة عدد أيام العمل الفعلية عن نفس الفترة

٤ - نسبة تكرار الحوادث ،

ويقصد بذلك حساب درجة التكرار في حدوث حموادث الدمسسل، ويمكن حسابها كالآتى:

نسبة تكرار الحوادث =

عدد الحوادث التي تؤدى إلى عدم القدرة على العمل في فقرة همينة المدادث التي تؤدى المعلل الفعلية خلال نفس الفترة المداد ساعات العمل الفعلية خلال نفس الفترة المداد ما عادة المداد ا

ه .. ننمية خطورة الحوادث المقاليم المنالي ما الما الما المناليد

قد تتكرر حوادث العمل بشكل أكبر هما هو ممتوقع ، درن أن يصاحبها بالضرورة ارتفاعا فى عدد أيام الانقطاع عن العمل ، والعكس صحيح . لذلك فان قياس نسبة تكرار الحوادث وحدها لايكنى بل يجب أن يقترن بقهاس نسبة خطورتها ، والتى يمكن صابها كالآتى :

T- and Hadly: نسبة خطورة الحوادث 🚤 ن عدد أأ يام الله لل المفتوفق فيحمة اللحل إفت علال فترة المعصة ما . ولا صر منذا محقق الفراع القرام القرام القرام والمناح على المناح الم الرعور ، وا كا يوم عن النياب الذي لا و المالي للملك لمولفة عالم مع الناب الذي لا و المالين المالية الم تمكس هذه الممدلات درجة التجارب القائمة بين العاملين من فاحمة وبين المنظمة من فاحية الحرى مدال وتعكس عده المعدلات على العديد من المؤشرات accidy theat that at in their s مسل: I'm home Date toples o ر النياب بدون إذن ويتمد مناك مساب ورسة التكراري معتوله معدية والرقابل على عربة ال : BYKYLE - الدسيب واللامبالاه ـ الذش والتلاعب عدد الخوادث الى تؤدى إلى عدم القدة على المسلمان معتمل عدد الخوادث الى تؤدى إلى عدم القدة على المسلمان أم المسلمان institute Helica = مد الشجار في مكان المعلل المتعلق المعال على ما على الشجار في مكان المعلل المعل - غالفة تعليات الأمن والسلامة الصناعية شيئة التي ياعة المساسية . in the refer that will the of a deal is soft to be dlance ite idd & and I day I k issell a ac lland, a clienter that the قال قاس لسية فكراد الله الذي و عدما لويكل ول صبال عدما اللهما .

المعاودة المراجعة المراجعة

. زيادة عدد شكاوى العاملين

- التوقف التام عن العمل

. التارض

مقارقة الاداء القمل للمعايير

لا يكنى بحرد وجود المعاير الرقابية فى بجال الآفراد وانما تنطلب الرقابة صرورة مقارنة الآداء الفعل بها . ومن المتوقع أن تكون هناك بعض الفروقات حين عمل هذه المقارنة . وبالنال فان هذه المقارنة لاتعتبر عالمية آلية حيث أن الآمر يتخلب ضرورة تحايل هذه الفروق والتعرف على مداها وكذلك الآسياب الحقيقية التي أدن البها . فعلى سبيل المثال يمكن القول ان اونفاع انفصال العمالة عن المنسل المحطى قد لا يكون دليلا على سرء الآداء فى بحال الآفراد ، حيث قد يربط ذلك بمونف عام أو قوى ، وكذلك الحال حين انخفاض هذا المعسدل . وعيه ، فإن عملية المقارنة الواعية ثم تحليل الفروق تصبح أساسية حتى يمصين التعرف على الآسياب التي تمهد لإنخاذ الاجراءات التصحيحية الواجية . وحتى يمكن عمل هذه المقارنات فإن الآمر يتطلب ضرورة توافر كافة المقاييس لقياس الآداء القمل من كافة جوانيه .

الاجراءات التصعيعية

وأخيراً فأن بعد عمل المقارنات بين الاداء الفعلى والمعاييرالنماطية للاداء فان الحقة الى تكل احكام العمل الرقاق فى بجال الافراد تتطلب ضرورة اتخاذ الاجراءات التصحيحية الواجبة وبطبيعة الحال فانه لا يوجد شكل محدد لهسدة الاجراءات، إذ أنها تقوقف على طبيعة معايير الاداء الفطية التي تمت مخالفتها وعلى الأسراب التي أدت إلى مثل هذا الانجراف.

وفى بعض الاحيان إن لم يكن فى معظمها ، فقد يتطلب الامر ضرورة قيام إدارة الافراد بعمل بعض العراسات المدانية داخل المنظمة سواء حين وضع الممايير النمطية للاداء أو حين قياس الاداء الفعلى أو حين إتخاذ الاجراءات التصحيحية الواجية . all to the they bearing

لا يكن عرد وجود المعايد الرقاية في خال الآفراد وانا تتعلب الرقاية سروة معناو ته الأداء الفعل بها . ومن المتوقع أن تكون هناك بعمض الفود قات حين عمده المقاونة و والتاريخ من عمله المقاونة لا تعبر عدلية آلية حيد أن الأسباب المعبدة القاونة و على مداه و دالك الأسباب المعبدة التي أن المعبدة القراد المعبدة على من المعبدة عمل عداد المعادنة في المعبدة عمل عداد المعادنة في الأمرادات التصحيف الواحدة أو معبدة عمل عداد المعادنة في المعبدة المعبدة

Kalada Rimena

et now IR will lich it it and and a till collect the access only let to the list of access only let it is the list of access only listed the list of t

ان الالفطة التعليمة في مع منطقة في خاك الالفطة التي تتم منحقيق عمد المنام منظم من من الخال المناطقة الالتحاة .

الوضع التنظيمي لادارة الافراد بالمنظمة

مقدمة :

يقصد بالوضع التنظيمي لادارة الأفراد دراسة الملاقات المتسادلة بين همذه الإدارة وباقى ادارات المنظمة ، ولاشك أن دراسة هذه العلاقات أمسسر يرتبط بضرورة التحديد الواضح لماميسة الأنشطة التنفيذية والأنشطة الاستشارية ، وكذلك مفهوم السلطة والقوة .

الانشطة التنفيدية والانشطة الاستشارية

سوف نقوم فى هذا الجزء بتمريف النشاط التنفيذى والإستشادى. وكذلك الادارة التنفيذية والاداوة الاستشارية ، ثم التعريف بالانواع المختانة : ثم استعراض الخلافات بين التنفيذيين والاستشاريين وأخيراً شرح المنى العام لمفهرم السلطة والقوة ومصادرها .

الادارة التنفيدية والأدارة الاستشارية

تمتير ألمشطة الانتاج والبيع من الانشطة التنفيذية في المنظمة الصناعية في سين تمتير بعض الأنقطة الاخرى مثل المشتريات والآفراد والتمويل أمثلة عسسلي الانشطة الاستشارية . وبالرغم من أن مستوى أداء الادريين التنفيذيين يؤثر تأثيراً مباشراً وسريعاً على النجاح العام للمنظمة ، إلا أن ذلك لا يمي أن باقي الانشطة الآخرى الاستشارية تستير أقل أهمية وذلك لضهان استسرار المنظمسة في أداء عملها في الأجل الطويل .

إن الانشطة التنفيذية في أية منظمة هي تلك الانشطة التي تهتم بتحقيق أهداف التنظيم بشكل مباش ومن التوليق للاعرابي فان وظيفة الانشطة الاستشارية تتحصر في أنها تساعد في تحقيق أمداف المنظمة وذلك خملال زيادة فاعلية الانشطة التعليقية كأنها الانشطة التعليقية كأنها الانشطة التعليقية كأنها الانتشاء وهي عالم

آخذين قى الاعتبار لعامل نجاح المنظمة ، فإن الآثار التى تترضيّها كل من الانشطة التنفيذية الوائد بعنظم الون . والمله والمله والمله الانشطة التنفيذية الوثور المشكل الموقع الحال ورجة انجاح المنطق القد الملك في تأدية وظينة الانتاج تنصيح انعكاساته على الهدف الحاص بالسلمة في الاجل القصوال في حال المناف المناف المناف المناف المناف المناف المناف المناف المناف في الاحل العلو بل المناف المناف المناف المناف في الاحل العلو بل المناف المناف المناف في المناف المناف في المناف

ويصفة عامة ، فأنه عكن القول أن الانشطة التي يتم النظر البها باعتبارها الشطة تنبيلية بالقياس إلى الانشطة الاستشارية تتوقف على طبيعة المنظمة موضع الدراسة ذاتها . ففي المنظمة الصناعية نجد أن الانشطة الخاصة بالمشتريات والافراد والحسابات تعتبر المثلقا على الانشطة الاستشارية . و بنفس المنطق فأن النشاط للخاص بالحسابات يعتبر المشاط التنفيذي في مكاتب المحاسبة . في حين يعتبر المشاط البناع الد عالم النشاط التنفيذي في مكاتب المحاسبة . في حين يعتبر المشاط المتاع بالافراد عثابة المشاط التنفيذي في مكاتب الوظيف . المناط المتنفيذي في مكاتب التوظيف . المناسبة المناسبة .

قاليما في من المدين المنظمة التي تهم ماشرة بتجقيق أهداف المنظمة مم المنظمة مم المنظمة المنظمة

قاعلية الادارة التنفيذية يمكر ... تصديد، العمارية الله الملاقة بين الانشطة التنفيذية والانشطة الاستشاريه غالباً ما تكون معقدة للغاية في معظم المتظمات .

تنقسم الانشطة الاستشارية إلى قسمين وتيسيين وهما الانشطة المتخصصة والانشطة المتخصصة على إسداء خدماته لكل جزء من أجراء المنظمة ، نجد أن الاستشارى الذي يعمـــــــــل فقط مع مدير تنفيذي معين هو ما يطلق عليه اسم ، الاستشارى الشخصى ، .

إن المساعد الادارى أو و مساعد المدير ، الذى يقوم بمساعدة مدير تنفيذى معين وذلك بالقيام بتولى بعض المهام الوتيفية المحددة الخاصة بهسندا المدير أو بالقيام باستقصاء بعض الممكلات المحاصة به ، إنما ينتمى في الوانسع إلى بحموعة الاستشاديين الشخصيين . ومن الناحية الآخرى فإن بحموعة الحبراء في بجال محدد والذين يعملون مع عدد من المديرين التنفيذيين من أجل العمل على زيادة درجة فاعلية المنظمة كلها ينتمون في الواقع إلى بجموعة الاستشاريين المتخصصين .

إن العلاقة بين الاستشارى المتخصص والمديرين التنفيذين قد تتبلور بشكل يسمح للاستشارى المتخصص بمارسه الآعال المتعلقة بالستشارات والحدمة والرقابة، أى ممارسة ما يسمى بالسلطة الوظيفية بالفسية للانشطة التنفيذية.

الانواع الختافة للسلطات

تنقسم هذه السلطات إلى أربعة أساسية سوف نتناولها فيما يلي :

١ - السلطة الاستشارية

تقوم بحموعة الاستشاريين الى تتمتع بالسلطة الاستشارية بتقديم المقترسات وإعداد الخطط في مبادين تفصصاتهم لمجموعة المديرين التنفيذيين النظر فيها. وكما تدل التسمية قان المديو التنفيذي لا يق عليه أي النزام بضرورة قبول ها يشين به الاستشاريون. فعل سبيل المثال مكن القول أن إدارة التدريب والتنمية الادارية ، التي تقوم بمساعدة مديري الادارات التنفيذية بالمنظمة ، عن طريق استقصاء المشاكل المتمنقة بتنمية مهارات الاشهراف في اداريهم وكذلك إعطاء التوصيات الحاصة يخطط العمل المختلفة لتحقيق هذا الهدف ، يمكن وصفها بأنها ادارة ذات سلطات استشارية و بطبيعة الحال قان وجود الاستشاري المتخصص الذي توكل اليه سلطات استشارية لا يشكل قيداً على سلطة المدير التنفيذي . هذاك قول مؤداه أن جزءاً كبيراً من عمل المدير الاستشاري ذي السلطة الاستشارية هو أن يبيح كبيراً من عمل المدير الاستشاري ذي السلطة الاستشارية هو أن يبيح التنفيذي بضرورة قبول توصيات الاستشاريين ، فإن هدذا القول يصف بدقة علاقات السلطة بين التنفيذي والاستشاري داخل المنظمة الواحدة .

ومن الناحية الآخرى ، قانه بجب أن يرتبط هدف المدير الاستشارى بالمحنول على قبول الآخرين لآرائه وتوصياته بالكامل . هناك مفهوم يطلق عليه لفظ المعنل الاستشارى الكامل Complete Staff Work . إن مثل هذا المفهوم لاشك يريد من احتمال قبام الاستشارى بتنمية أفكاره النخاصة . إن النحطأ الذي يقع فيه الاستشارى المتخصص وذلك إذا ماقام بمجرد كتابة أفكار وآراء المدير التنفيذي ققط عكن تلافيه أو الانلال من الوقوع فيه وذلك باتباع مفهوم العمل الاستشارى الكافل.

ومن الناسية الاغرى ، فإن مفهوم العمل الاستشارى الكامل لا يعنى عدم قيام الاستشاري على الاطلاق بمناقشه المشكلة أو الحلول التي يرالدا

مع المديرالتنفيذي ، ذلك أن الحلول التي يتوصل اليها الاستشاريون دون التشاور مع الافراد التنفيذين الذين سيتأثرون بها مرب المتوقع لها أن تكون غير عملية وغير مقبولة إلى حد كبير . ومن الناحية الاخرى فأن المدير الاستشارى لايكون قد أدى واجبه كاملا إذا ما بني كل توصياته على الآراء والمقترحات التي يعرضها المدير السنفيذي أساساً .

وعليه، فإن الهدف من وراء ضرورة أن يقوم الاستشاري ذر السلطة الاستشارية بتقديم تقارير أو مقترحات كامله تمكس أفكاره وآرائه تشخصية أمر وارد في مفهوم العمل الاستشاري الكامل. وحتى نكون عسين فانه مر المفضل مناقشة مثل هذه التقارير والمقترحات مع الافراد التنفيذين الذين سيتأثرون بها.

فى الكثير من المنظات ذات نفروع المتعددة تقوم الادارة الاستشارية المركزية للافراد بدراسة كافة أنشطة العاملين فى الفروع المختلفة مثل التدريب والتسبية .. إلى آخره، وتقديم مقترحات أو برامج محددة بشأنها الى مديرى هذه الفروع . ومن بين الانواع الاربعة للسلطة الاستشارية ، فإن هذا يعتبر مثالا على السلطة الاستشارية .

أصف الى ذلك أنه في الكثير من المنظات عانه بم قيد تكاليف العندمات الله تقوم الادارات التنفيذية بطلبها من الاستشاريين على حسابها . وفي مثل هذه الظروف فاننا تتوقع أن يقوم المديرون التنفيذيون بطلباللخدمات الاستشارية في حالة وجود مشاكل رئيسية في أغلب الاحيان . وفي مثل هذه الظروف أيصاً حينا يتم قيد تكافة الخدمة الاستشارية على حساب الادارة التنفيذية طالية المخدمة فائنا نتوقع أن تكون عماسيتهم للاستشاريين محاسبة عسيرة . وحينا

تقوم الادارة التنفيذية بتحمل تكاليف الخسبات الاستشارية البخاصة بها فانشا يجب أن نتوقع ألا يويد حجم الوحدة التنظيمية الاستشارية الى نقطة أبعد من قيدة ما تستطيع أن تقدمه لرفع درجة فاعلية المنظمة .

وعلية ، فإن تحميل الوحدات التنفذية بتكلفة التحدمات الاستشارية أهر من شأنه أن يؤدى الى ؛ (١) أن لا يقوم المديرون التنفيذيون بطلب التحدمات الاستشارية التخاصة بجميع المشاكل الصفيرة ، (٢) أن تؤخيذ التحدمات الاستشارية أو التوصيات مأخذ الجد ، (٣) أن يكون حجم أفراد الأدارة الاستشارية متمشياً مع مقدار مساهمتها في رفع درجة فاعلية المنظمة .

ويطبيعة الحال، فإن أحد المساوى، المرتبطة بتحميل الوحدات التنفيذية بتكلفة التحدمات الاستشارية المتخصصة يتحصر في احسال قيام المدرين التنفيذيين بطلب هذه المخدمات بشكل غير متكرو. ويفعن النظر عن تحميل التنفيذيين بطلب هذه المخدمات الاستشارية من عدمه، فإن احدى الطرق التي تقوم الادارة العلما باتباعها لتأكد من قيام التنفيذيين بأخذ التصح والارشاد المقدم لهم من الاستشاريين المتخصصين مأخذ البحد هو ما يعرف والارشاد المقدم لهم من الاستشاريين المتخصصين مأخذ البحد هو ما يعرف بأسم طريقة النصح الاجبارى Advice وحيث أن ذلك مرتبط بالسلطة الاستشارية ، فإن كلمة اجبارى هنا لا تمني بالضرورة أن ينفذ المدير الاستشادى ، بل تمني كلمة الاجبار حين ارتباطه بالصلطة الاستشارية أن لا يقوم المدير التنفيذي باتخاذ قواوه الا بعد أن يعيد النظر في النصح المقدم له من المدير الاستشاوى ، أي أنها لا تمني الإجبار حرفاً ومرة أخرى ، فإن هذه الطريقة تعتبر وسيلة ما لفنهان قيام

المديرين التنفيذيين بأخذ النصح والمشورة المقدمة لهم من الاستشاريين المتخصصين نان الغرد الذي عتمل أن يعرف الكثير عن مناحد المواد والمان مون وكل

Than I get the thinks them .

بالإصافة إلى هذا ، فيناك بعض الوغورات التي علن عصب من عيدل ما يما المامة فإن سلطة الخدمة تمني قيام بحوعة الاستشراريين بهنيذ يعض المام التي يتم فصلها من المديريين التنفيذيين كخدمة لحم. و خسلافا السلطة الاستشارية ، فإن المام التنفيذية الى تم اقتطاعا من عمل المدر التنفيذي لاعطامًا المدير الاستشاري بحب أن يم تأديبًا من خلالم ، وبذلك لا يصب من سلطة المدير التنفيذي القيام بها .

e ali . di Te ad l'Karlale ecules Zalas Isla Il فاذا ما أخذنا بجال المشتريات كثال، فأن ذلك الإيني اقتطب اع أي من سلطات المدير التنفيذي في إتخاذ كافة القراولت الخاصة بتحدود الإشاء الى يجب شراؤها لادارته . ومن الناحية الآخرى ، فانه يمجرد قبام المدير التنفيسذي المشتريات ، فانه لا يحت عليه القيام بعملية ذاتها ، وأنا يجب عليه أن يعمل من خلال الادارة الاستفارية المتحصصة وليس بطريقته الحاصة. وعليه، فإن ادادة المنتريات عكن وصفها بأنها إدارة ذات سلطة خامية

ومسالها سبق ذكره يتصلح إذا أن وجود الإستشاري الذي التعشيع يسلطة الجدمة إلى وسطة تنظيمية معتقد عب والإعليقة التي علما حالملسانة المية الالماء

وَمَنَ الْنَاحِيْهُ الْاَحْرِي الْمَاتِمَةُ فِي قُولُ عَلَى اللَّهِ اللَّهُ النَّهُ اللَّهُ اللَّا الللَّهُ اللَّاللَّ اللَّهُ اللَّهُ الللَّاللَّاللَّا اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللّل في الجال الذي يتحصص فيه أحداً الاستشارية بالعامة المتحاصة في ساليل المثال

ومن الناحية الانتوى ، قان اعطاء الرقابة لوسدة تنظيمية عمينة من شأنه

فان الفرد الذي يحتمل أن يعرف الكثير عن مصادر المواد والمهات هو وكيل الشراء وليس المدير التنفيذي تفسه .

التركيز سين أداء العدل تجعل من الأهمية بمكان صـــرووة الاستعالة بالخدمات التي يقدمها الاستشاريون. فني حالة وظيفة المشتريات فإن اعطاء مدًا النشاط للاستشاريين قد يجمل احتمال الحصول على خصم الكمية عاليًّا ، وذلك بالاضافة إلى الحفاظ على مستويات الجودة المطلوبة وكذلك مواعيد النوريد .

وعليه ، فان توحيد الاجراءات وزيادة كفاءة أداء العمل وتحقيق الوفورات من خلال التركير حين أداء العمل تعتبر بمثابة الثوائج الايجابية التي تترتب على عنصر الاجبار في استخدام التنفيذيين لخدمات الاستشاريين .

٣ ـ سلطة الرقابة :

إن الاستشارى الذي يتعتب بسلطة الرقابة يعتبر مسئولًا عن رقابة بمض الامور التي ترتبط بأداء المدير التنفيذي ذاته . في الاجزاء السابقة قنا بمناقشة نوعين من أنواع السلطة الخاصة بالاستداريين المتخصصين وهي السلطة الاستشارية وسلطة الخدمة ، ويعكس ه.نمه الأنواع من السلطـات.الخـاصـة بالاستشاريين فان المدير الذي يقوم باعطاء الوظيفة الاداوية الخاصة بالفحص إلى وحدة تنظيمية معينة يكون قد قام في الواقع باعطاء سلطة الرقابة إل هذه الوحدة . وعا لاشك فيه أن سلطة الرقابة التي تعطى للمدير الاستشارى تشكل أحد القيود على سلطة المدير التنفيذي شأنها في شأن سلطة النحدمة .

ومن الناحية الآخرى ، فإن أعطاء الرقابة لوحلة تنظيمية عمينة/ من شأنه

مساعدة الادارة العلما على أحكام الرقابة على أنشطة المنظمة ، حيث أنه لا يجوز من الناحية التنظيمية السليمة أن يكون الم.و خصما وحكماً في نفس الوقت .

كذلك فان وجود الاستشاريين ذرى المعلة الرقابة من شأنه العمل على مساعدة المديرين التنفيذيين أنفسهم على رقع مستويات أداعهم . فعلى سيل المثال فان القرار التخاص برفض أحد المنتجات الحديثة غالباً ما يتم اتخاذه بواسطة أحد الموظفين التخارجيين العاملين بوسمدة الفحص وليس بمعرفة أحد الموظفين العاملين بوسمدة الفحص وليس بمعرفة أحد الموظفين العاملين بادارة التشغيل ذاتها .

قد ينظر المشرف التنفيذى إلى موقفه على أنه يتلقى تعليات رقابية محددة من مستوى تنفيذى أعلى وكذلك من أحد أو بعض الاستشاريين ذوى السلطة الرقابية في نفس الوقت ، الآمر الذي قد يؤدى إلى الخروج على أحد مبادى الادارة الكلاسيكية وهو مبدأ وحدة الآمر . إلا أن الخروج على مبسأ وحدة الآمر يصبح في حقيقته أمراً ظاهرياً وليس حقيقياً ذلك أن القرارات الصادرة من الاستشارى المتخصيص ذى السلطة الرقابية والتي يجب تعليقها يكون قد تم إنخاذها أصلا بمعرفة السلطة التنفيذية الأعلى . يمنى آخر ، فان سلطة المدير التنفيذي الاعلى .

2 - السلطة الوظيفية :

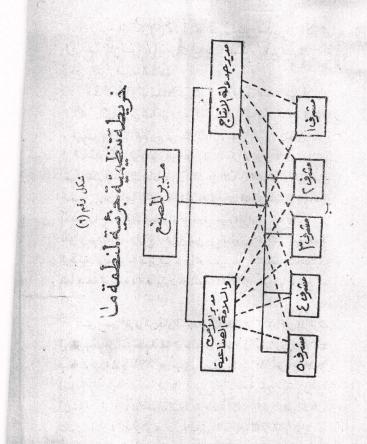
إذا ما أعطى فرد ما سلطة اتخاذ القرارات فى بجالات عمل محدده خارجة عن نطاق التسلسل القيادى الرسمى فانه يكون قد أعطى ما يسمى و بالسلطة الوظيفية ، فالمدير الذى تفوض له هذه السلطة الوظيفية فى بجال عمل أو أنشطة محددة ما هو إلا خبير متخصص فى هذا الجال بغض النظر عن كونه

مديرا استشاريا أو مدير تنفيذيا . وبعكس السعدة الرقابية فان المدير الذي يتمسع بالسلطة الوظيفية يصبح له الحق في تحديد المعايد للناسبة في بجال تخصصه ، كا يصبح له الحق أيضاً في وضع هذه المعايير موضع التطبيق العملى . فعلى سهيل المثال نجد أن سلطة مدير ادارة الآمن والسلامة الصناعة في إصدار التعليات الخاصة بتركيب واستخدام أجهزة الآمن تنطوى على تفريض السلطة الإستشارية له كدير استشارى .

بالنظر إلى شكل رقم (٦) والذي يمش جرءاً من خريطة تنظيمية ، فاننا نجد أن عدد المديرين الاستشاريين الذين فوضت لهم سلطات وظيفية في جالات أعمال عددة يبلغ أثنان . وبالرجوع أيضاً إلى نفس الشكل فاننا نجدد أن مدير إعمال عددة يبلغ أثنان . وبالرجوع أيضاً إلى نفس الشكل فاننا نجد في عدد والدارة الأمن والسلامة الصناعية كدير استشاري يتمتع بسلطات وظيفية هلى عدد وقدره خسة من المديرين التنفيذيين ، كذلك الحال بالنسبة لمدير جدولة الانتاج ، كدير تنفيذي أصلا .

وعليه، فإن السلطة الوظيفية للمديرين الاستشاريين تعتبر من أكثر أنواع السلطات التي تشكل فيداً على المدير التنفيذي الذي يتأثر بها كثيراً . فعملي سبيسل المثال ، نجمه أن مدير الانتاج لا يملك سلطات كاملة لاتخاذ القرارات في بحالات السلامة الصناعية وما شابه ذلك من القرارات .

وبنفس المنطق، فحيناً يطالب مدير الأفراد فى منظمة ما مديرى المصافح بضرورة اتباع مبدأ الافدمية فى الاستغناء عن الآفراد أو حسين ترقيتهم، فان سلطة مديرى المصافح تصبح مقيدة لسبياً فى هذه الحالة .



•

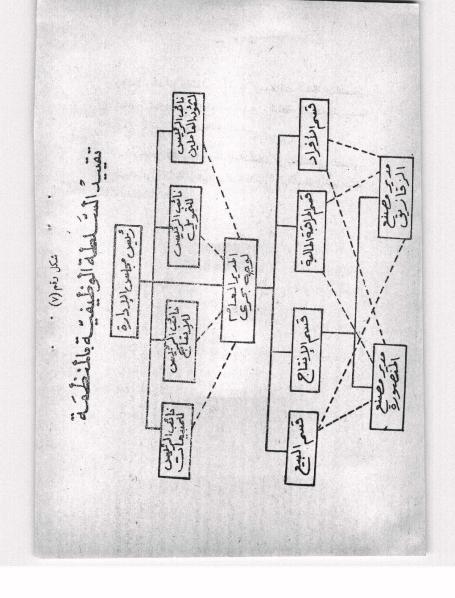
وبالرجوع الى شكل (٦) نجد أن كل مشرف يتلق تعليات من أكثر من فرد، حيث يتلقى هذه التعليات من كل من مدير المصنع، ومدير جدولة الإنتاج ومدير الأمن والسلامة الصناعية .

وسيث أن مبدأ وحسدة الآمر يعني أن كل فرد في المنظمة بجب أن يتلق التعليات والأوامر من شخص واحد فقط . فأن استخدام السلطة الوظيفية وتفويضها يؤدى الى الخروج على هذا المبدأ. وعليه ، فأنه من الممكن تصور أن استخدام السلطة الوظيفية وتفويضها بكثرة يمكن أن يؤثر تأثيرا سيئاً على مفهوم تقسيم المنظمة الى اداوات ، وكذلك على الاساس الذي تقوم عليه السلطة التنفيذية . ومن الناحية الآخرى فأن الحاجة الى احداث التنسيق المطاوب بين أشطة المنظمة الواحدة وكذلك الحاجة الى ضرورة وجود اجرادات عامة بحب اتباعها نظرا لوجود تعليات ولوائح حكومية تجمل من الضروري تقويض هذه السلطة الوظيفية . وبسبب ما قد يترتب من آثاد سبية على الاستخدام الكثيف لمبدأ السلطة الوظيفية فأنه قد يكون من المفيد الاقلال من تفويضها الى أدنى حد

تتمثل احدى الطرق التي يمكن استخدامها للاقلال من الآثار غير المرغوب فيها التي تنجم عن استخدام السلطة الوظيفية في المنظمة في حسسرورة ألا تمتد السلطة الوظيفية لمدير ما لاكثر من مستوى تنظيمي واحد. اذا نظرنا الى الشكل وقم(٧) فأنا فلاحظ أن العدد الإجمالي للمستويات النظيمية يبلغ خسقمستويات، وفي نفس الوقت فأننا فلاحظ أن السلطة الوظيفية لنائب رئيس بملمس الادارة الشمون "عاملين لم تمتد لاكثر من مدير تنفيذي واحد وهو المدير العام للوجه البحرى، وبذلك يمكن الافلال من استخدام السلطة الوظيفية حين تفويعنها الى الإستشارين.

وبايحاز، فقد قنا بمناقشة أربعة أنواع لمسلاقات السلطة بين التنفيذيين والاستشاريين المتخصصين، وهذه السلطات هي: السلطة الاستشارية، وساطة الحدمة، وسلطة الرقابة، والسلطة الوظيفية.

ومن حيث درجة التقييد المرتبطة بهذه السلطات على سلطة المدير التنفيذي ، فانه يمكن القول أن السلطة الوظيفية تشكّل قيدا كبيرا يليها السلطة الرقابية فسلطة الخدمة فالسلطة الاستشارية .



حيناً يقوم الاستشارى بمساعدة التنفيذي عن طريق تقصى المشاكل واقتراح الحلول لها وتقد ممها إليه فان السلطة المتضمنة هنا هي السلطة الاستشارية .

أما الموقف الذي يتم فيه تفويض الاستشاري سلطة اتخاذ القرارات وكذلك سلطة وضعها موضع التطبيق العلمي ، أي تنفيذها ، في بجالات عمل محددة تدخل في نطاق تخصصه كخبير ، فان ذلك يعتبر وصفاً للسلطة الوظيفية .

وهناك العديد من المواقف التي يكون فيها للمدير التنفيذي حق تقرير ما يجب عمله من عدمه. فاذا ما قرر هذا المدير ضرورة عمل شيء ما طمسا بأن تنفيذ ذلك يجب أن يتم من خلال المدير الاستشاري فان ذلك يعتبر وصفاً لسلطة الخدمة الخاصة بالاخير.

هذا وبحب ملاحظة أنه من الممكن إعطاء أنواع مختلفة من السائة في بجمال أنشطة مختلفة لنفس الوحدة أو الوحدات الاستئسارية . فعملى سبيسل المشال قد تقوم إدارة الافراد يتقديم المشورة إلى المديرين التنفيذيين في مجال التنفية الادارية وكذاك في مجال تصفية المرشع عن المتقدمين الشغل وظائف ممينة . وفي هذه الحالة ، فإن ادارة الافراد تكون قد أعطيت سلطة استشارية وكذلك سلطة الخدمة على التوالى .

وبشكل مام فان نمو السلطات الخاصة بالاستشاريين في أية منظمة من شأله المساعدة على إحداث التنسيق العام بين أنشطتها وكذلك المساهمة في وضع إجراءات العمل المختلفة . ومن الناحية الآخرى فان ثمو هذه السلطات أيضاً من شأنه أن يؤدى إلى عدم ايضاح علاقات السلطة بها وكذلك تعقيد الهيكل التنظيمي لها .

هخلافات بين الاستشاريين والتنفيذين :

ما أن استخدام الاستشاريين وخاصة التحراء الوظيفين منهم للممسل بالمنظمة أمر يترتب عليه المديد من علاقات السلطة والتي تمت مناقشتها في الاجراء السابقة من هذا الجرء، فانه ليس من المستغرب أن نجد الكثير من المشاكل الناجة عن الخلافات التي عادة ما تنشأ عن الملاقات المتبادلة بينهم وبين الانفذيين. وفي هذا الجرء فافنا سوف لا نتعرض لأية حلول الإذالة هذه وعلاقات، ولكنسا سوف نقوم بتحديد مصادرها وذلك من خملال تحليل الانفادات التي يوجه، كل إلى الطرف الآخر.

قد تتطلب ازالة هذه الخلافات اللجود إلى بعض الحلول مثل الوضوح الكامل في تفويض السلطات، وكذلك ضرورة تجويد الاتصالات داخل المنظمة. ومن الناحية الآخرى، فإن وجود قدر معتدل من النضارب بين جموعات العمل المختلفة داخل المنظمة الواحدة بعتبر ظاهرة صحبة حيث أنها تدل على عدم سلبية العامان بها وعلى زغيتهم في التنافس مع بعضهم البعض.

من وجهه نظر النفيذي ، فإن الاستشارى عادة ما يم اعطاؤه الكثير من السلطات كما أنه ينال كل التقدير عن أبة أفكار ، أو آراء جيدة ، كما أنه يرى المشكلة من وجهة نظر وظيفية متخصصة . إن التنفيذي الذي يقول ، و بحب على الاستشارى مراعاة أن وظيفته تتحصر في أن يساعدنا لا أن مخطرنا نما بحب علما ، إنما يقول في واقع الامر أن الاستشارى علك سلطات كثيرة ليست من

وإذا قال مدير جدول الانتساج ، وأن النعليات التي حصل عليها من إدارة رقابة الجودة تؤدى إلى القضاء على مشاكل الجودة حقيقة ، إلا أن ذلك يتم على حساب جدولة الانتاج ذاته وتوزيع العمل على العاملين ، إنما يعبر عن وجهة نظر التنفيذي في أن الاستشاري ينظر إلى الامور أو المشاكل من وجهسة نظر متخصصة .

ومن الناحية الانحرى فان الاستشاويين يدركون مصادر الخلافات بينه بن التنفيذيين من زاوية أو زوايا مختلفة تماماً . يشعر الاستشاريون على سبيل المدن أن التنفيذي لا يقدم تماماً على طلب خدماتهم ، كما أنه غالباً ما يصارض الآراء الجديدة ، كما أنه لا يقوم باعطاء الاستشاري السلطات بالقيد و الكافى . فحيثا يقوم المدير التنفيذي بالمخاذ القرارات في مجالات العس المتخصصية دون القساور مع الاستشاري فانه با أي الاستشاري بي يشعر أن خدماته أصبحت غير معالم بق .

وإذا ما قال الاستشارى، . أن الافراد لتنفيذيين لا يحبون اشتراكنا معهم الانهم يفضلون تأدية أعلهم بنفس العارف التي تعودوا بطلواء وأنفا يعبر عن القيام الشفيذيين بمعارضة الآواد الجله يُدة للاستشاريين - بديم المه وهاند اله

ما عند لذا روس كال والاستفاد من المسلم المسلم الما أو صفة من المشا منه من المسرورة وإذا ما قال الاستفاد من المسرورة المنظمة إلما لمن من المسرورة والمناز والمسرورة وعاد المنظمة الما المنظمة المنظم ا

لم تتمد من خلال هذه المنافشة القول أن الخلاف بين الاستشاريين التنفيذيين المستشاريين التنفيذيين المستشاريين النفيذيين المعلمة والمعلمة والمعلمة والمعلمة والمعلمة والمعلمة والمعلمة والمعلمة المعلمة ا

السنفيذين فين ناوية أو زوايا عنتك تدا . پنس الاستفطريون على ديول الد أن التنفيذي لا يقدم تماماً مل طلب تندما م . و **البخدان التبادي الا**راء

حيث يقوم الاستشاري المتحصص باداء أبعض الانشطة الخاصة بالتنظيم المنسلة الخاصة بالتنظيم التنشيذي و أن الاستفاري الشخصي والذي التنشيذي أي المديرين الشفيذيين جيمير، و فأن الاستفاري الشفيذيين و ألم يعمل فقط مع أحد المديرين التنفيذيين و فعل يطاق عليه لفظ و مساعدا له يعمل فقط مع أحد المديرين التنفيذيين و فعل

سبيل المثال نيمد أن الردعلى مراسلات المدير الشيدى، ودراسة البدائل الختلفة للممل، والعمل كوسيط أو حلقة وصل مع الخدارات الاخرى، تبمثل جميعها الواجبات التي عادة ما يقوم بتأديتها الاستشارى الشخصى.

هناك عدة ألقاب تطلق على الاستشارى الشخصى بجانب لفظ ، مساعد له ، مشار (الاستشارى المساعد) (والمعسساعد الادارى له) ، إلا أن لفظ المدير المساعد مختلف تجاما عن لفظ (مساعد المدير) ، فالأول يعنى أحد الحلقيات المسلسلة المحلة السلطة الوظيفية ذاتها مثل مساعد مدير الانتاج ، أما الشانى فأنه يمبر عن الاستشارى الشخصى لمدير الانتاج ، وهى وظيفة استشارية بطبيمتها ، وعليه فأن (المدير المساعد) يعتبر مديرا تنفيذيا ، في عين أنه في المنظرات المسكرية مثلا فأن هيئة المعاونين تتكون من مجموعة من الحبراء الذين يقدمون المشورة إلى قائد عدد . وعليه ، فأن هيئة المعاونين تعتبر مثالا من أمثلة الاستشاريين الشخصيين .

إن وجود الاستشارى الشخصى لا يجب أن يضعف من سلطة المدير التنفيذي، بل على النقيض من ذلك، فانه من خلال المساعدة التي يستطيع الاستشارى الذي يعتبر مرؤوساً لأحد المديرين التنفيذيين تقديمها له، فانه — أى المدير التنفيذي — يستطيع تقصى مشاكل المنظمة والحلول المقترحة لها بدقة أكبر، وبالتالى، تزيد من قدرته على ادارة نطاق أوسع من الألشطة.

ومن الناحية الأخرى فانه من وجهة نظر المديرين التنفيذيين فى المستويات التنظيمية الوسطى وما دونها فقد يلتبس عليهم الامر عندما يتحدث اليهم الاستشارى الشخصى لاحد أفراد الادارة العلما التنفيذيين . ومرجع هذا اللبس هو عدم القدرة على معرفة ما اذا كان هذا الاستشارى يتحدث بصفته الشخصية أم بوصفه نائباً عن مديره . وعليه . فإن أحد النتائج التي تقرتب على استخدام الاستشاريين الشخصيين بكرة نتمثل في عدم التحديد الواضح لسلطان اتخاذ القرارات بالنسبة لهم .

مفهومي السلطة والقوة

أوضعنا من خلال هذا الفصل وما سبقه من فصول أن هناك علاقة طردية بين السلطة والقوة من ناحية و بين المستوى الادارى بالمنظمة من ناحية أخرى . وهذا يعنى أنه كلما اوتق الفرد السلم الوظيني كلما زاد مقداو ما يتمتع به من سلطة و بالتالى من قوة ، والمكس صحيح . وهسنذا أمر يتفق وطبيمة الشكل الهرى المنظيم حيث يقل عدد الافراد في قته نظرا لتركيز السلطة وحيث يزيد عدد الافراد كلما اتجهنا إلى قاعدته نظراً لتشتها .

وبالرغم من صحة تلك المفاهيم المتعلقة بالسلطة والقوة اجمالا ، إلا أن الباحث المدقق سوف بجد الكثير من الذروق بين المفاهيم النظرية و تطبيقاتها . في واقع الحياة العملية فاننا بجد أشخاصاً ذوى سلطات ، كما أننا قد نجد من يستطيع أننا نجد أشخاصاً ذوى قوة ولكن بدون سلطات ، كما أننا قد نجد من يستطيع الجمع بين كليما . وعليه فانه يجب الانتباه إلى أن السلطة شيء والقوة شيء آكثر من تخدها ، وعليه ، فانه نجب الانتباه إلى أن المستوى الوظيني فلفرد ليمن هو المحدد غدها ، وعليه ، فانه نجب الانتباه إلى أن المستوى الوظيني فلفرد ليمن هو المحدد الاول والاخير المقدار ما للنظمة ،

اللبس هو عدم القدرة على معرفة ما إذا كان مـــــذا الاستشارى يتحدث بصنته الشخصية أم بوصفه نائبا عن مديره. وعليه، قان أحد النتائج التي تترتب على استخدام الاستشاريين الشخصيين بكثرة تتمثل في عدم التحديد الواضح لسلطات اتخاذ القرارات بالنسبة لهم .

مقهومي السلطة والقوة

أوضحنا من خلال هذا الفصل وما سبقه من قصول أن هناك علاقة طردية بين السلطة والقوة من نباحية وبين المستوى الادارى بالمنظمة من ناحية أخرى . وهمذا يعنى أنه كلما او تنى الفرد السلم الوظبنى كلما زاد مقدار مايتمتع به من سلطة وبالتالى من قوة ، والمكس صحيح . وهذا أمر يتفق وطبتمة الشكل الهرى للتنظيم حيث يقل عدد الافراد فى قمته نظرا لتركز السلطه وحيث يؤيد عدد الأفراد كلما اتجهنا إلى قاعدته نظرا لتشتبا .

وبالرغم من صحة تلك المفاعم المتعلقة بالسلطة والقوة إجمالا ،

إلا أن الباحث المدقق سوف بحد الكثير من الفروق بين المفاهم النظرية
وتطبيقاتها . في واقع الحياة العملية فاننا نجد أشخاصاً ذوى سلطات ولكن
بدون قوة ، كما أننا نجد أشخاصاً ذوى قوة ولكن بدون سلطات ، كما
اننا قد نجد من يستطيع الجمع بين كليها . وعليه فانه نجب الانتباه إلى
أن السلطة شيء والقوة شيء آخر . وفي واقع الحياة أيضا قد ترتبط
السلطة والقوة بوظائف معينة أكثر من غيرها ، وعليه ، فانه يجب الانتباه
إلى أن المستوى الوظيفي الفرد ليس هو المحدد الأول والآخير لمقدار
ما يتمتع به الفرد من سلطة وقوة داخل المنظمة .

يمكن تعريف السلطة , بأنها حق توقع حدوث الشيء ، فالرئيس الذي يتوقع أن يقوم مرؤوسه بأداء ما يكلفه به ما هو "لا تعبير عن سلطة هذا الرئيس . و بنفس المنطق ، فطالما أن المرؤوس لا يتوقع أن يقوم بتكليف وئيسه بأداء عمل ما يواه هو ما هو إلا تعبير عن عدم تمتع هذا المرؤوس بأية سلطة حبال رئيسه . أما القوة فإنه يمكن تعريفها بأنها ، القدرة عي التأثير على النير ، فالممثل الذي يجيد فنه و يشد انتباهك إلى الدور الذي يؤديه شخص يتمتع بقوة دون أن يصاحبها سلطة ، والرئيس الذي يصدر أو امره إلى مرؤوسه في الوقت الذي لا يطبع فيه هذا الاخير هذه الأو امر شخص ليس له قوة بالرغم من تمتمه بالسلطة . وعليه فان الشخص الأكثر فاعلية هو ذلك الذي يتمتع بكل من السلطة والقوة حيـــال الآخرين ، وحيث أن المحدف النهاقي من عادسة السلطة هو إحداث التأثير المطلوب على الآخرين ، إذلك فانه من الأهمية بمكان منافشة مصادر القوة .

ممادر القوة

تنبيع قوة الفرد داخل المنظمة من عدة مصادر ، بعضها رسمي والبعض الآخر غير رسمي . وفيما يلي عرض موجز لمصادر القوه داخل المنظمة .

١ - المصدر الرسمى

تنطوى بعض الوظائف على مسئو ليات اشرافية ، وهى المسئو ليات المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتوحيه ومراقبة عمل الآخرين. وستى يمكن لهذا المسؤول تأدية عمله الإشراني وتحقيق النتائج المطلوبة ، فانه يجب أن يكون قادرا على توقيع العقاب وإعطاء الثواب وتوجيه المرم . إلى آخر تلك الادوات التى عادة ما ينص عليها صراحة في بطاقة وصف وظيفته . وفي هذه الحالة فان القوة التى يتمتع بها هذا المسؤول تجاه مرؤوسيه انما تنبع من مصدر رسمى . أى أنه إذا تقلد أى شخص آخر هذا المنصب فانه ولا شك موف يتمتع بنفس القـــوة المرتبطة بوظيفته . وعليه فان المصدر الرسمي للقوة يتمثل فى حق الرئيس فى توقيع المقـــاب وإعطاء الثواب ، وأنه بدون هذا الحق فانه يصبح مجرد سلطة لاتساندها قوة .

٧ _ المسادر غير الرسمية :

وبالرغم من أن بطاقات وصف الوظائف للرئاسة تنص صراحة على حق الرئيس فى توقيع المقاب وإعطاء الثواب ، إلا أن كاركيس قد يختلف عن الآخر من حيث قوته حيال مرؤوسيه ، وهذا ولاشك يبرز وجود مصادر أخرى القوة بجانب المصدر الرسمي لها . وفى بعض الاحيان قد تكون هذه المصادر الاخرى ، وهي مصادر غير رسمية ، أفوى من المصدر الرسميذاته . وعليه ، فأنه يمكن القول إذا أن المصادر غير الرسمية القوة هي تلك التي لاترتبط من قريب أو بعيد بحق توقيع العقاب أو إعطاء الثواب .

(١) قوة الخبرة Export Power : Export Power

يمكن تعريف قوة الخبرة بأنها قدرة شخص ما على التأبير على سلوك شخص آخر فى نفس الوقت الذى يكون فيه هذا التأثير قابعاً ليس من حق الاول على عقاب أو إقابة الثانى ولكن من آدراك الثانى لحيرة الاول، وبالتالى لحقه(الاول) فى توجيه سلوكه (الثانى) . ولنأخذ الطبيب والمريض كثالين للشخص الاول والثانى على النوالى . فحينها يذهب المريض إلى الطبيب طلبا المعلاج ، يقوم الاحير بتشخيص مرضه ثم كتابة ما يراه من دواء وكذلك يقوم بتحديد طريقة تماطى الدواء إلى آخر تلك التعليات التصليب ويعام من أن هذا الطبيب لايقوم بالاتصال بمريضه لتأكد من شرائه وتعاطيه الدواء ، وبالرغم من أنه لا يقوم بالاتهام من أنه لا يقوم بالاتهام من أنه لا يقوم بالاتهام من أنه لا يقوم بالاتها بالاتصال بمريضه لتأكد من شرائه وتعاطيه الدواء ، وبالرغم من أنه لا يقوم بالاتها بالاتصال بمريضه للشاهد بالمناس بالاتصال بمريضه لتأكد من شرائه و تعاطيه الدواء ، وبالرغم من أنه لا يقوم

أيمنا بتوقيع العقاب على مربضه إذا لم يستمع إلى تعليماته أو مكافأته إذا استمع إليها ، فان المربض يسلك تماما كا أواد له الطبيب . والسبب في ذلك يرجع إلى إدراك المربض أن الطبيب رجل ذو خرة وهو أكثر منه علماً ، وما عليه إلا أن ينصاع لهذه التخبرة . وبالمتسائى ، يصبح المصدر الاساس لقوة الطبيب هو التحبرة لاخير .

" - thater is the man !

(ب) فوة الإنتها. Referrent power

إن إنتاء الفرد إلى جماعة معينة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر يعطى لهذه الجماعة الحق في توجيه سلوكه وفقاً لجموعة من القواعد المتعرف عليها ، دون أن يكون لهذه الجماعة حق توقيع المقاب في حالة إخلاله بهذه القواعد أو مكافأته حين التقيد بها . من المتعارف عليه بين الأطباء مثلا أنه اذا مرض أحدهم وذهب الى طبيب آخر طلبا في العلاج ، فإن هذا الطبيب الآخر لايتقاضي أية أتعاب مقابل تشخيص المرض وكتابه الدواه . وعليه ، فإن نقيد جميع الاطباء بهذا العرف رغبة من كل منهم في أن ينتمى إلى مهنة و الطبيب ، يصبح بمثابة القوة التي توجه سلوك الاطباء حيال بعضهم البعض .

(ج(الوة الحق Legitimate power :

ولا يقصد بكامه الحق هنا دقول الحق أى الصدق ، ، ولكن يقصد بها أنه إذا رأى فرد ما أن من حق فرد آخر أن يقول له ما يقطه وما لا يفطه ، فانالفرد الثانى يصبح مصدر قوة من شأنها توجيه سلوك الفرد الاول ، دون أن يصاحبها أى حق من جأنب الثانى على عقاب أو إثابة الاول . وهناك المديد من الا مثلة التي توضح هذا المصدر من مصادر القوة ، فالابن الذى يرى أن من حق والمه أن يأمره بعا يفعله وما لا يفعله ، والفرد الذى يرى أن من حق وجل الدين أن

يقول أبن الحطأ من الصواب إنما هي أمثلة على هذا النوع من القوة .

و في جميع الاحوال السابقة فان هذه الصادر غير الرسمية للقوة تختفى تماما إذا ما تنبير إدراك الفرد ذاته لها . فالمريض الذي يفقد ثقته فجأة في طبيبه لآى سبب إنما يفقد هذا الطبيب قوته حياله رذاك لتغير إدراك المريض نحو طبيبه من خبير إلى جاهل، وكذلك الحال بالنسبة للفرد الذي لا يرى أن من حق من هو أكبر منه سنا أن يوجهه كيتما شاء لجرد كبر سنه ، وكذلك الحال أيضاً بالنسبة المفرد الذي يتفير إدراكه فجأة حيال الجاعة التي ينشمي إليها ويصبح غير راغب في المنت الما المناهدة الله المنت المناهدة الله المناهدة الله المناهدة التي ينشمي إليها ويصبح غير راغب في المناهدة المناهدة المناهدة المناهدة الله المناهدة المناهدة التي ينشمي إليها ويصبح غير راغب في المناهدة المنا

السلطة / القوة والستوى الوظيفي

كما سبق أن أوضعنا هنساك علاقة طردية بين السلطة والقوة هن ناحية والمستوى الوظيفي من ناحية أخرى . إلا أنه من الناحية العملية . فاننا حكثيراً مانجد أشخاصاً يشغلون وظائف تقع في المستويات الدنيا في منظاتهم ، إلا أنهم يتمتمون بدرجة عالمية من القوة أيضا ، وهذا مخالف العلاقة الطردية الشار إليا من قبل . ويرجع ذلك إلى أن هناك ارتباط بين مفهوم القوة ومفهوم الاستقلال. فالفرد لا يمسارس أية قوة على فرد آخر ، إلا إذا كان هذا الاخير معتمداً عليه (غير مستقل) . وفي أية منظمة فإن أي فرد يستطيع أن يصبح مركز قوة إذا استطاع محكم الرقابة على الملائة أشياء وهي:

إ - المعلومات : وهي تلك المعلومات المتعلقة بالمنظمة والوظائف والأشخاص
 وكذلك لمجراءات وأساليب العمل بها .

ب ـ الافراد: ويشمل ذلك الافراد العاملين بالمنظمة أو الحارجين عنهــــا
 والذين تعتمد عليهم المنظمة بشكل أو آخر.

٣ - الادوات: وتشتمل على أى شوء يرتبط بالبيئة المبادية للنظمة مثل
 مصادر الاموال والعدد والآلات.

كما أنه يجب ملاحظة أن القوة ليست دالة مذه الأشياء الثلاثة المشار إليهــــا فقط وإنما هي دالة الأهمية النسية لهــــا أيضا . فعلى سقبل المثال لا تتوقع أن يكون أحكام الرقاية على معلومات تافية بطبيعتهـــــا تعطى تفس القدر من القوة بالمقارنة بالمعلومات الاكثر أهمية .

وبصفة خاصة فإن شاغلى الوظائف الدنيا يصبح بإمكانهم تحكوين مراكر قوة طالما كان في استطاعتهم التحكم في المعلومات أو الآفراد أو الآدرات داخل منظاتهم راستخدامها بشكل تحكمي يخدم أغراضهم . والآمثلة على ذلك كثيرة مثال السكر تير الذي يسمح للبعض برؤية رئيسه وأن يتعلل للبعض الآحر بضرورة الحصول على معماد مسبق أو بانشغال رئيسه ، ومثل عامل توزيع أنابيب المحصول على معمادة الذي يتحكم في توزيع السلعة لمن يريد ، ومثل أي كاتب في أي مصلحة حكومية والذي يمكنه عن طريق إخفاء بعض الآوراق الخاصة بأي شخص أن يعطله عن تحقيق هدفه ، ومثل كاتب المحكمة الذي ، بإرادته ، يستطبع إدراج قضية ما في بداية القائمة أو في نهايتها . . إلى آخر تنك الآمثلة التي لاحصر لها .

وهناك عدد من العوامل التي تؤكد وتويد من قوة شاغلي الوظائف الدنيـــا بالمنظمة والتي يمكن إجالها هيا يلي :

١ - الحسيرة

أدى ازدياد حجم المنظات إلى زيادة التخصص وتقسيم العمل داخلها ، الامر الذى أدى أيضا إلى زيادة عدد المتخصصين أو الحبراء أو الاستشاربين لما لهم من مهادات متخصصة لاتتوافر الكثيرين . وعليه فانه يمكن القول أنه مع بقاء الأشياء الآخرى على ماهى عليه ، فأنه كالم اكتسب شاهل الوظائف الدنيا بالمنظمة خبرات هامة أو متخصصة لانترافر لشاغلي الوظائف العليا ، كالم ذادت مقدار القوة التي يتمتع بها هؤلاء عليهم، كذلك فان مقدار ما يتمتعون به حقيقة من قوة يتوقف ليس على خبراتهم فقط ولم يساعلى سمولة أو صعوبة الحلالهم ينيرهم أيضا . ومن الامثلة البارزة على ذلك العلاقة بين أطباء المستشفى ومديرها. فبالرغم من شغل المدير لوظيفة ذات مستوى تنظيمي أعلى من الطبيب . إلا أن هذا الاخير يستطيع أن يسبب الكثير من المتاعب له متعللا بأسباب فنية طبية بعرة لا يمكن لاى مدير أن يناقشها معه .

٧ _ الرغبة والجهود

و يقصد بذلك أن يتوافر لدى شاغلى الوظائف الدنيا الرغبة وكذلك القدرة على بذل الجميد فى تلك المجالات التى يضيق مها ذرعا شاغلى الوظائف العلما . ومن الامشئة البارزة على ذلك قيام مسجلى الكلمات بالتصرف الكامل فيها يتملق بتوزيع جداول الدراسة على السنوات المختلفة من حيث الآيام ومن حيث المراعيد ، نظراً لعدم رغبة أى عصو من أعضاه هيئات التدريس القيام بهذه المهمة . والاشك أن مسجل أى كلية فى هذه الحالة إنما يمارس قوة ضغط بشكل مهذب على أى عضو من أعضاء هيئة التدريس مستخدما فى ذلك ما يترامى له من حجج مثل مواعيد بأنى أعضاء هيئة التدريس ورغباتهم وإمكانات الحصول على المدرجات فى ما عد معنة .

٣_ درجة الجاذبية الشخصية

تعتبر الجاذبية الشخصية كأحد الصفات التي يتمتع مما البعض دون البعض الآخر أحد العواملالتي تساعد على تكوين القوة حتى وإن كان من يتمتع جا يشغل

وظيفة نقع بالمستوى الآدنى بالمنظمة . ويرجع 'سبب فى ذلك إلى أنه كلما زادت درجة الجـاذبية الشخصية كلماكان فى إمكان صاحبهـا الحصول على كثير مر. المعلومات واستخدامها كما يتراءى له .

٤ - الواقع داخل النظمة

يؤثر موقع الفرد أو وظيفته داخل المنظمة على مقدار مايتمتع به من قوة ، ويرجع ذلك أساسا إلى أن هذا الموقع بحدد طبيعة العمل الفنى والاجتماعي مع غيره ، الأمر الذي يؤدي إلى إمكان حصوله على كثير من المعلومات وكذلك الاتصال بالعديد من الآفراد شاغلي الوظائف الاعلى بالمنظمة.

ه ـ الأواعد

قد تكون بعض القواعد مصكوبة وقد لانكون . وعليه ، فأيه كما زادت درجة المام شاغلي الوظائف الدنيا بالمنظمة بمشر هذه القواعد كاما زادت مقدار القوة التي يتمتعون بها داخل منظاتهم . ومن الإمشئة البارزة على ذلك رئيس قسم الحسابات الذي يستطيع أن يعارض رئيس بحاس الادارة فيما يتعلق ببعض أوجه الصرف المسالي محجة أن في ذلك عالفة إما القوانين أو اللقواعد المحاسهية المتعارف عليها . هذا و زداد دوجةهذه القرة كاماكانت القراعدالتي تحكم المنظمة من النوع غير المكتوب .

يمحرد قيام أحد المديرين باتخاذ قرار ما مثل تعين موظفين إصافيين ، فائه يجب عليه تنفيذ ذنك من خلال الوحدة التنظيمية الاستشارية ذات سلطة الخدمة في مجال التوظف .

إذا ما أعطيت بحموعة استشارية ، مثل وحدة الفحصحق العمل نيسابة عن

المدير التنفيذي الأعلى مثل مدير الإنتاج ، فأنها تتمتع في هذه الحالة بمسا يسمى سلطة الرقاية .

أما حيثًا يتم إعطاء أحد المديرين سلطة اتخداذ القرارات خارج نطباق التنظيم الرسمي، أي خارج نظاف إدارته، ولأغراض أو انشطة محدودة فقط فان ذلك يتضمن تفريضا السلطة الوظيفية .

هذا ويجب ملاحظة أنه بالإمكان تفويض السلطة الوظيفية إلى الإداريين الاستشاريين شأنهم في ذلك شأن الإداريين التنفيذيين .

قد ينجم عن استخدام السلطة الوظيفية بالمنظمة خروجا على المبدأ التنظيمي الخاص بوحدة الاس.

وحتى يمكن الاقلال من الآثار السلفية الناشئة عن استخدام السلطة الوظيفية فعادة ما ينص على أن هذه السلطة بجب ألا تتعدى أكثر من مستوى تنظيمي واحد.

. من الأنواع الأربعة لسلطات الاستشاريين، فان السلطات التي تشكل قيوداً على سلطات المسلطة الخدمة على سلطات المدير التنفيذي هي السلطة الوظيفية ، وسلطة الرقاية وسلطة الخدمة على التواكى .

إن أحد الأسباب التي تؤدى إلى حدوث محلافات بين الاستشاريين والتنفيذيين من وجهة النظر الآخيرة ترجع إلى كثرة السلطات المطاة للاستشاريين.

و بعكس الاستشارى المتخصص، ، فإن ذلك الاستشارى الذي يعمل مع أحد المديرين التنفيذيين على وجه التحديد وليس مع بحسسوعة منهم يطلق عليه أقب الاستشارى الشخص،

اكلوبة التنظيم

بالرغم من أن جميع كتب الادارة العُربي منها والأجنى ومن بينها هذا الكتاب نشير وبشكل واضع إلى الموضوع الخاصر بالادارة التنفذية والادارة الاستشارية وإلى الصراعات التي تقوم بينها . فإن هذا المؤلف يرى في ذلك ما يسميه ، بأكذو بة التنظيم ، .

لقد أدت الكتابات عن هذا الموضوع بنا جميعاً إلى تعميق الفجوة بين الادارة التنفيذية والادارة الاستشارية بدلا من ترميمها ، ولا أدل على ذلك من المساداة المستمرة بوجوب التحديد الواضح لنطاق احتصاص وسلطات ومسئوليات كل فئة كأسلوب للقضاء على هذا الصراع .

وبالرغم من صدقالنيات في هذا القول إلا أن نتائجها النهائي كان تدعيها للفصل بين كلا الفئتين الاداريتين داخل المنظمة.

إن دعوق إلى القول بأن التفرقة بين الادارة التنفيذية والادارة الاستشارية هي بمثابة أكذوبة التنظيم يرجع إلى عوامل ثلاثة أساسية .

فاذا نظرةــــــا إلى طبيعة السلطة داخل كل من الادارة التنفيذية والادارة الاستشارية .

وإذا نظرنا إلى طبيعة السلطة فى علاقة كل من الادارة التنفيذية بالددارة الاستشارية والمكس، فاننا نجد تماثلا بين كل منها. لاشك أن طبيعة السلطة بين المدير التنايذي وبين كل من يعمل قعت أمرته هى ذلك النوع من السلطة الذي يطلق عليه لفظ والسلطة التنفيذية ، ، أى سلطة إصدار الاوامر.

وبالمثل فإن سلطة المدير الاستشادى عنى كل من يعمل معه هي سلطة تنفيذية

أيضاً . وإذا نظرف إلى طبيعة سلطة الادارة الاستشارية في علاقتها بالادارة التنفيذية فانها تنحصر ولاشك في نطاق السلطة الاستشارية ، والتي تعني إعطاء الاستشارة وليس إصدار الادار. وبالمثل فان سلطة الادارة التنفيذية في علاقتها بالادارة الاستشارية فانها لاتختلف عنسابقتها ، حيث لايستطيع المدير التنفيذي إعطاء أية أوامر إلى المدير الاستشارى . وعلى ذلك فان كلا فوعي الآدارة تتمتع بنفس السلطات سواء في علاقاتها مع مرؤوسيها أو في علاقاتها مع الادارات الاخرى تنفيذية كان أم استشارية .

أما السبب الثانى فإنه يرجع إلى أن التفرقة بين الادارة الاستشارية والادار التنفيذية أمر يتمــــــارض كلية مع مفهوم الانظمة . وبدون الدخول فى تفاصيل مفهوم الانظمة حيث سبقت الاشارة إليه ، فانه يكفينا القول أن النغمة الاساسية له نحصر فى فكرة التفاعل الى تقوم بين جميع أجزاء النظام الواحد . وحيث أن التفاعل يعنى التجميع بين الاجزاء وليس الفصل بينها ، لذلك فان هذا المفهوم يتعناد تماما مع فكرة الفصل بين الادارة التنفيذية والادارة الاستشارية ، وحيث أن الاتجاه المنطوق والحديث والذي تؤمن به هو النظرة الكلية إلى الشيء ، أى الاخذ بمفهوم الانظمة . فإن هذا ولاشك يدعو با إلى وفض فكرة الفصل بين الادارة التنفيذية و الادارة الاستشارية ،

أما السهب الثالث فانه برجع إلى أن مفهوم تطوير المنظمة لابد وأن يعتمد فى مرحلة ما على أسلوب العمل الجماعي، والذي يعنى إذا بة الفراوق كلية بين الادارة التنفيذية والادارة الاستشارية (1).

⁽١) ا . د حنني محود سليان ، مقدمة في المفاهيم السلوكية ، أسلوب مبرمج ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٠ ·

وكلمة سريمة عن هذا الاسلوب الجماعي فى تطوير المنظمة فاتنا سوف نكتنى بالاشارة إلى أن هذا الاسلوب الجماعي فى التعلوير يتطلب الآخذ بمنطق القطاعات الطولية فى تدريب الآفراد داخل المنظمة والتى تضم النوهيات المختلفة من الادارة التنفيذية والاستشارية دون تفرقة وذلك بهدف وضع براهج وخطط لتحسين الآداء بالمنظمة والالترام بتنفيذها .

نخلص ما تقدم إلى القول بأننا كأساتذة إدارة فرتكب خطأ كبيرا إذا ماعمقنا فكرة الفصل بين الادارة التنفيذية والادارة الاستشارية ، حتى وإن تم ذلك بحسن فية ، نظرا لان هذه النظرة الجرثية تعتبر بمثابة العانق الاساسي الذي يقف في سبيل تطوير المنظمة ، ذلك أن الاسخد بمنهج ومنطق الانظمة في إدارة المنظمة ، والذي يعاد ترجمته بشكل عملي في عدة صور مثل المنهج الجاعي للتطوير ومصفوفة المنظمة ،

A STATE OF THE STA

الفضّال لسّادسْ توفير القوى العاملة

: قدمة

يعتبر توفير القوى العاملة بالمنظمة بمشابة الوظيفة الأولى من وظائف إدارة الافراد بها . تنظري هذه الوظيفة على إمداد المنظمة بالقوى العاملة المطاوبة لها كما وكيماً . وعلى ذلك فان هذه الوظيفة تتضمن بحسوعة من الوظائف الفرعية الاخرى والتي تتعلق بتخطيط القوى العاملة وتوظيفها ، وهي الموضوعات التي سوف نقوم بتناولها على التوالى في هذا الفصل .

The first war and the state of the s

المبحث الاول تخطيط القوى العاملة

مقدمــة :ــ

تنطوى وظيفة تخطيط القوى العاملة على عدد من الآنشطة الأساسية والتي ترتبط ببعضها البعض ارتباطاً وثبيةاً . والتي يمكن إجمالها فيا يلي : -

- ـ تحديد حجم النشاط المتوقع للنظمة عن فترة التخطيط .
 - وضع الممدلات النمطية الأداء .
 - _ حصر الموقف الحالى للعالة داخل المنظمة .
- ــ اختيار وتطبيق أساليب التخطيط المناسبة للقوى العاملة المطلوبة .

اولا : تحديد حجم الساط النظمة

يقصد بنشاط المنظمة هنا الناتج النهائي لاعمالها . فعلى سفيل المثال إذا ما محدثنا عن شركة النصر للسيادات فان الناتج النهائي لها لابد وأن يكون إنتاج أحجمام عددة من النوعيات المختلفة من السيادات . وترجع أهمية تحسديد حجم نشاط المنظمة إلى أن مثل هذه المعلومات تعتبر بمثابة إحدى نقاط الارتكاز الاساسية في تحديد حجم القوى العاملة المطلوبة للمنظمة ، إذ أنه من المتوقع أن يوداد هذا الحجم أو يقل حينها يوداد أو ينخفض حجم نشاط المنظمة .

من ذلك يتضح أن نقطة البداية في تخطيط القوى العـــــــاملة ترتبط بالتحديد الدقيق لحجم نشاط المنظمة . وهناك عدة أساليب تلجأ إليهـــا المنظات في تحديد حجم النشاط المتوقع لها في فترات زمنية قادمة. وفي جميع الأحوال فان مثل هذا التحديد لايرتبط مجمجم الطاقة الانتاجية المتاحة للبنظمة فحسب بل ويرتبط ايضاً وبصفة أساسية بقدرة المنظمة على التسويق وبطاقة السوق على الاستيعاب . فقد تلجأ بعض المنظات إلى إسيخدام أسلوبالاستقراء في تحديد حجم النشاط المتوقع مِا ، كان تأخذ الارقام التاريخية الحاصة بالانتاج والمبيمات وتقوم بحساب متوسط نسبة الزيادة واتخاذهذه النسبة كأساس لتقدير سيمم إنتاجها ومبيعاتها فى المستقبل. وقد تاجأ المنظمة أيضًا إلى استخدام أسلوب يعرف باسم و تقديرات رجال البيع ، وذلك لتقدير حجم السوق وبالتالى حجم الانتاج . ويتضمن هذا الاسلوب تقسيم السوق إلى عدة مناطق ثم اللجوء إلى رجال البيع داخل كل منطقة المعلومات والتنسيق بينها ووضعها فى شكل تقديرات نهائية عن المبيعات والانتاج الإجمالى للمنظمة، وقد تلجأ بعض المنظات إلىالقيام بدراسات تسويقيه باستخدام الأسلوب العلمي الدقيق وذلك بهدف تحديد حجم السوق وتحديد حصتها فية : ولاشك أن لمكل من الأساليب السابق ذكرها مزايا وعيوبه، إلا أن إخترار الاسلوب العقيق وكذاك حرية اختيار هذا الاسلوب يتوقف على طبيعة النظام الاقتصادي القائم . فني النظام الرأسمالي يتنوع استخدام مثل هذا الاساليب نظراً لتوافر درجة كبيرة من الحرية في الاختيار من جانب إدارة للنظمة ، ونظراً لتوافر عنصر للنافسة بما يتضمنه ذلك من حركة تلقائية لقانون العرض وفانون الطلب. أما في النظام الاشتراكي فهناك بجموعة من القيود التي يفرضها النظام على طبيعة عملية التخطيط. وترجع مثل هذه القيود إلىالتزام الدولة بالتنمية الاقتصادية الشاملة في كافة المجالات ، وهذا بدوره ينمكس على قيام الدولة بالدور الرئيسي فى عملية التخطيط أو على الأمل قيامها باتخاذ القرارات النهائية بصدد ذلك . ويممى آخر فإن الدولة تقوم بتحديد معدلات التنمية الاقتصادية في كافة بجالات الالشطة الاقتصادية ، وبالتائى تحديد نصيب كل لشاط بما فيه من مؤسسات من خطة التنمية الاقتصادية . وعلى ذلك تتحصر مسئولية المنظمة الواحدة فى كيفية ترجمة نصيها من عملية التنمية الإفتصادية فى شكر أهداف إقتصادية ملوسة .

إن دور المنظمة الشار إليه سابقاً في عملية التخطيط التنمية الإنتصادية في ظل . انظام الاشتراكي لاشك يثير تساؤلا هاماً يتعلق عا إذا كان التخطيط والنبؤ منهومان مترادفان . قد يبدو لاول وهلة أن كلا للفهومين مترادفين ، بممنى أن التخطيط هو التذبؤ والمكس صحيح . ويرجع هذا إلى أن تعديد حجم النشاط التسويق والانتاج مِما ، بدليل أن أحد أساليب التخطيط السابق الإشارة إليها هي في حد ذاتها عملية التنبق بالمبيعات المتوقعة لا أكثر . الا أن النظرة المتعمقة لاشك تشير إلى أن التخطيط مختلف كلية عن التنبؤ ، وأن التوافق بينها يرجع إلى الصدفة المحصة. فالتخطيط يمني تحديد معدل ماللتنمية الاقتصادية بجب تحقيقه، أما التنبؤ فهو إستقراء لأرقام تاريخية بهدف تحديد اتجاهمٍ مستقيلاً . فاذا توافقت الأرقام التي يتم إستقراؤها مع معدل التنمية المطلوب فان ذلك قد يفسر على أن النخطيط هو التنبؤ . أما إذا إختلفت هذه الأرقام عن معدل التنمية المطلوب قان ذلك يبرز الاختلاف الحقيق بيد كل من مفهوم التغبؤ ومفهوم التخطيط. فاذا ما أريد لعملية التنمية الاقتصادية أن تتم بممدلات محدة ، فان عملية التخطيط على مستوى المنظمة بجب أن تنجه فاحية الوفاء بالتزامها في خطة البنمية حتى و إن جاءت التنبؤات قاصرة . فعلى سبيل المثال إذا دلت التنبؤات على أن حجم السوق و بالمثالي حجم الانتاج لايجب أن يزيد عن ٣/٠، في حين كان معدل التنمية ٦/١، فإن ذلك يعنى أن التخطيط بجب أن يدور في حلقة مختلفة تماماً عن التنبؤ مؤداها اتخاذ تاك القرارات التي تزدى بالضرورة إلى زيادة معدلات الانتاج والتسويق إلى معدل التنمية المطلوب وهو ٦/١٠

يتصبح عا تقدم أنه كلما كانت المنظمة أكثر وعياً بمفهوم التخطيط وأكثر دقة في اختيار الإسلوب المناسب له كلما كانت المنظمة أكثر قدرة على التحديد الدقيق لحجم نشاطها مستقبلا، أي عن فترة التخطيط، الآمر المذي يساهم كثيراً في تخطيط القوى العاملة كاسياتي ذكره بعد قليل.

ثانيا : - المعدلات النمطية لاحتياجات الانتاج

يقصد بهذه المدلات الفطية تلك المعدلات الى تقيس الاحتياجات اللازمة لانتاج الوحدة الواحدة من كافة نوعيات العمالة فى المتوسط، وفى المنظمات الصناعية على وجه الحضوص تنضح أهمية هذه المعدلات وعاصة فى بجال الانتاج بها ، ويرجع السهب فى ذلك إلى أن هذا النشاط أمر يمكن قياسه وحسابه بطريقة كمية. الا أن هذا لا بحب أن يمنى عدم قياس هذه الاحتياجات فى بجال النشاط الحمدى ، سواء على مستوى الفرد أم المنظمة ذاتها .

وترجع أممية قياس بهذه الاحتياجات فيا ينعلق بتخطيط القوى العاملة إلى أن الحجيم الاجالى لانتاج المنظمة يتوقف على بجموعة من العوامل من بينها أن الحجيم الاجالى لانتاج النظمة ، والتي يعبر عنها بعدد ساعات العمل الق تتطلبها أنتاج الوحدة الواحدة من كافة المهن ومن كافة المهادات الداخلة في نطاقها .

ومن الآهمية بمكان ملاحظة ضرورة دراسة وضع هذه المعدّلات من داخل ومن الآهمية بمكان ملاحظة ضرورة دراسة وضع هذه المعدّلات من داخل نوعيات التكنولوجيا المستخسدهة ونظسراً لاختسلاف مستويات الخبرة الخاصة بالعاملين.

ومن الضرورى الاشارة الى أهمية تعجديث مثل هذ. المعدلات ، وذلك نظرا اللتطور المستمر في مجال استخدام التكنولوجيا ، حيث قد توداد الانتاجية نتيجة لاستخدام الآلات ذات الطاقة الانتاجية العالية . كا قد يرجع ذلك أيضاً الى ارتقاء مستويات أداء العاملين نتيجة للخبرة التى آراكم بفعل عامل الزمن .

ومن المتمارف عليه ضرورة تضافر نوعيات مختلفة من الخبرات داخل المنظمة حين وضعهذه المعدلات وحين تحديدها . وعادة ما تتضمن هذه الخبرات بعض العاملين بادارات وأقسام الهندسة الصناعية ، المشتريات ، المخازن ، المالية ، والبحوث .

ثالثا : - حصر الموقف الحالى للمهاله

حتى يمكن تحديد احتياجات المنظمة من القرى العاملة فانه من البديهي أن فبدأ بحصر ما هو متاح منها داخلها . ويعتبر هذا الحصر بمثابة المعيسار الذي يمكن من خلاله معرفة أوجه النقص والزيادة في موقف العالة .

وحتى يمكن للنظمة القيام بعمل الحصر المشار اليه ، فان الامر يتطلب ضرورة توافر أوع من التصنيف المبنى داخلها ، حيث يوضح هذا التصنيف النوعيات المختلفة من المهن وكذلك درجات المهارة المرتبطة بكل منها ، وقد يكون مر الصعوبة بمكان على ادارة المنظمة القيام بعمل مثل هذا التصنيف، كذلك فانديجب اللجوء الى التصنيف القوى والذي عادة ما تقوم بعمله وزارة القوى العاملة بالاشتراك مع بعض الاجبرة الاخرى مثل معهد التخطيط القوى والمركز القوى للتمبئة العامة والاحصاء والجهاز المركزي للتنظيم والادارة .

وعلى ذلك فان الحصر لايعنى على الاطلاق بجرد تحديد أعداد العاملين بالمنظمة، إذ أن الآمر يتطلب ضرورة تصينفهم وفقاً لعدد من المعايير أهمها :

_ التصنيف وفقاً للبن على مستوى المنظمة .

_ التصنيف وفقاً لدرجات المهارة بكل مهنة على مستوى المنظمة .

ـ التصنيف وفقاً للسن بكل إدارة من إدارات المنظمة ،

ـ التصنيف وفقاً لدوجات المهارة بكل مهنة بكل إدارة من إدارات المنظمة .

_ التصنيف وفقاً لكل منتج من منتجات المنظمة .

_اللتصنيف وفقاً للسن .

_التصنيف وفقاً لسنوات الخبرة .

_ التصنيف وفقاً للحالة الاجتماعية .

.. التصنيف وفقاً للنؤسل العلمي .

و اظراً لامية مثل هذه البيانات المشار إليها فان حصر العمالة عادة ما يتم وفقاً المديد من هذه المعايير حتى يمكن اعطاء الصورة الحقيقية المعرقف الحالي للعالمة .

مناك طريقتان يمكن استخدامهما في حصر الممالة الحالية بالمنظمة وهما ؛ طريقة العدد الموجود فعلا بالمنظمة ، وطريقة الأعداد المدرجة بقائمة العمل .

مثل العدد الموجود فعلا بالمنظمة عدد أفراد القوى العاملة المتواجدين أثناء عثل العدد الموجود فعلا بالمنظمة عدد أفراد القوى العامل حساب:عددالآفراد الفترة المحسوبة ، أى الفترة الفيزة المحسوبة وذلك بقسمة العدد الفيلى لآيام العمل (يوم / رجل) على عدد أيام العمل عن نفس الفترة .

أما طريقة الأعداد المدرجة بقائمة العمل فهى تمثل العدد الكلى من أفراد القوى العاصلة الذى يعمل بالمشطمة بغض النظر عن تواجد البعض . منهم فبالإضافة إلى العالمة العامة فإن العدد المعرج بقائمة العمل لا بد وأن يشتمل على العالمة المؤفتة أيضاً التي يتم توظيفها بالمنظمة لمدة تريد على فترة زمنية محددة (عادة ما تكون مده الفترة أسبوعاً)، وذلك بالإضافة إلى العالمة المستخدمة الإنجاز أهمال محددة تربط بالفضاط الرئيسي لفترة أكثر من يوم واحد . وعلى ذلك فإن القوى العالمة المادجة بقائمة المعمل تتضمن الإعداد الداخلة في نطاق المجموعات العالمية الثالمية :

- العالة الموجودة فعلا بمكان العمل .
- ـ العاملون القائمون بأجازات أو مأموريات عمل .
 - العاملون الفائبون بإذن أو بدون إفن .
- العاملون للنقطمون عن العمل هؤقتًا لتأدية واجبات اجتماهية أو وطنية .
- ــ العاملون المنتدبون مؤقتاً لإنجاز بعض الإعمال خارج المنظمة ، إذا ما تم صرف مرتباتهم وأجووهم عن هذه الفترة بمعرفتها .

يتعرض هدد أفراد القوى الباملة المدرجة بقائمة العمل بالمنظمة إلى تغيير مستمر تقيجة التصيينات الجديدة أو نقيجة لفصل بعض العاملين . لذلك فإنه قد يكون من الافعنل استخدام العسسدد المتوسط لافراد القوى العاملة المدرجة بقائمة العمل .

ويمكن حساب هذا المتوسط وذلك بقسمة بحموح أعداد أفراد القوى العاملة المدرجة بالقائمة لكل يوم عمل فعلى في الدّترة المحسوبة على عدد أيام السمل الفعلية . وبنفس هذا المنطق فإنه يمكن استخدام دخه الطريقة لتحديد العدد اللتوسط لافراد القوى العاملة المدرجة بالقائمة عن أى فحية لارضية قادمه .

رابعا : اساليب تخطيط الغوى العاملة

يقصد بهذه الاساليب بحموعة الطرق التي يمكن استخدامها في تحديد الاعداد المطاوبة من العاملين بالمنظمة في مختلف المهن ودرجات المهاوة بمكل منها ، والتي الزم لإنجاز حجم الفشاط الانتصادي المخطط للمنشمة عن قترة زمنية قادمة . وقد يكون من السهولة بمكان الحديث عن أساليب تخطيط القوى البشرية بشكل عام ، أي تمخطيط القوى البشرية على المستوى القوى . إلا أنه من الصموبة بمكان الحديث عن تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة ، وذلك نظراً لصموبته وعدم وضوح ماهية هذه الأساليب ، ونظراً لمدم توافر الخبرات الإدارية في هذا الجال .

تنوقف هذه الأساليب على طبيعة المنظمة وكذلك على طبيعة هيكل العالة بها. فن حيث طبيعة المنظمة فهناك المنظمة الصناعية التى تقوم بتقديم إنتاج ملموس وذلك بهدف تحقيق الربح . كما أن هناك المنظمة الخدمية سواء كانت تجارية أم إحدى منظات الحدمة المدنية والتى تهدف إلى تحديم إنتاج غير ملموس وذلك بهدف تحقيق الربح كما فى المنظمة السجارية أو بهدف تقديم ضدمة عامة بلا مقابل كما فى وحدات الحدمة المدنية . أما من حيث هيكل العالة فإنه يمكن تقسيمه إلى بحموهة العالة الصناعية وجموعة العالة غير الصناعية .

تتكون العالة الصناعية من بجوع الأفراد الذين يرتبط عملهم ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر بالانشطة الإنتاجية بالمنظمة . وعنى ذلك فإنها تتكون من الجموعات التالية على سبيل المثال :

> ـ العاملون بأقسام وورش الإنتاج الرئيسية . ـ العاملون بأقسام وورش الإنتاج الفرعية .

- العاملون بالامن والحراسة (الإطفاء ، البوابة) .
- ــ العاملون بالأنسام والإدارات الإنتاجية المختلفة .
- ـ العاملون بالمعامل ومكاتب النصميم والابحاث .
- ـ العاملون بالخدمات الصنَّاهية مثل أخامات وأماكن الاغتسال .

أما العالة النير صناعية فإنها تتكون من بحوع الأفراد الذين يرتبط عملهم بالخدمات غير الصناعية . وعلى ذلك فإنها تتكون من المجموعات التساقية على سبيل المثال :

- ـ الماملون في بجال خدمات الإسكان والمواصلات .
 - ـ العاملون في مجال الخدمات الثقافية والصحية .
 - العاملون في مراكز الندريب والتوجيه المهني .
- ـ العاملون في بجال صيانة وإصلاح مبانى المنظمةٌ ومنشآتها .

وحيث أن العال الصناعية تتكون من الافراد الذين يرتبط عليم ارتباطاً مباشراً وغير مباشر بالانشطة الإنتاجية ، فقسد جرت العادة على السيم هذه المجموعة إلى بجموعتين وهما ، بجموعة العمالة الصناعية الرئيسية ، وبجموعة العمالة الصناعية الفرعية ، حيث ترتبط الأولى بعمليات التشغيل والإنتاج وحيث ترتبط الثانية بتقديم الحدمات الصناعية اللازمة لعمليات التشغيل والإنتاج وعلى ذلك فإن يمكن تسميته المجموعة الأولى بمجموعة عمالة الإنتاج المباشرة والمجموعة الأولى بمجموعة عمالة الإنتاج المباشرة والمجموعة الانوعيات المختلفة للعالة إلى اختلاف أساليب تخطيط القوى العاملة التي تستخسده مع كل منها .

- Indee of this obtain (It date , the lie) (١) تخطيط القوى العاملة في المنظمة الصناعية والماليا الماليا الماليات المال

الماملون بالمام بشابلا والتاكا عالو الملق ١ أسالماماون بالخدما - (الجسبة بالقول جالتمال عليها) للاغتمال .

وبالمحتى فكن يخطايط عالة الإنتاج الباشرة في المنطلة الصناعية فإن الاصل يتطلب مَطْلُودِة الوَافِرُوجَة مِنَ البَيَافَاتَ الْأَمَاسَيْكُ وَلَيْنَ: • فَيَعَلَمُونَ الْمُعَالِمُ الْمُعَالِمُ

١ - تحديد حجم برنامج الإنتاج الكلي عن قدة التخطيط . ٢ - حد مديد المتطلبات الإنجالية بالإنتاب الخطف من المناعات - Maleci & all 1- Evales Mades ellement.

٣ – تحديد الآنار المترتبة على وجلاد أية خطط تنظيمية أوافنيةا برفع ما العاماون في جال صابق وإصلاً عماق المتعلقيل **عائق المنون العالمة** العالمة في العابقة

الماع - تحديد مقدار وقت العمل المقدر لكل عامل في التوريط سنويا . باللسة لتحديد حجم برنامج الانتاج الكاياعن فترة الخطيط فقد سيق المن اعلى النافية المنظار بالمناب المنابع المن التشغيل المختلفة فالهتا يتتوقف على حلجم مرقاههما الإفتاج الخطط او كذلك على ا الممتلات الفطة لاحتباجات الإنتاج من ساعات التينديل المتلفة والتي عدمناقشها عصمو عد عمالة الإناج عبد المباشرة مو يرجع الملد ، خانعة ألية نم المستقلا ي وضح الجدول وقم (١٠) كيفية التوصل إلى تحديد متطلبات بر نامج الإنتاج

من ساعات التشغيل الإجمالية . أي تلك الى ترتبط بجميع نوعيات العالمة جملة واحدة ، وذلك بافتراض أن الهدف النهائي هو تحديد إجمالي عدد العاملين بالمنظمة فقط لا غير . فإذا اقترضنا أن المنظمة تقوم بإلتاج ثلاث منتجات م ، ب م

_ أن إجال عدد ساعات العمل العطية إسالوية في مهمة الحطة ابر نامج الإنتاج

وكانت المعدلات النمطية لساعات التشغيل المطلوبة للوحدة الواحدة من كل منتج حالة كالم يوه أنها هذه وقد على القوالي ، فإن مجديد متطلبات برنامج الإنتاج ... « و الإنتاج يظهرها الجدول التالىوقم (١) والتي تبلغ...و ٢٠٠ ساهة عمل ٢٠

ان إجال عدد ساعات المال الفيلة إسطار به في مهمة اللعظم استامي الإناج

المه تولد ۱۱۲، ولمة مل

النشقا حادث و جلت كا جمال بما عمال المال الملقلة عيمة المال إلى المال ا المناع و عالم المناه المناه المدل المعلى المناه المتعلمات الإجالية والمتعلمات الإجالية والمتعلمات للانتاج بالقطمة الساعات التشغيل من ساعات التشييلة ل ان إطاع عند ساعات المعل الطالونة إناح المتح لاع تبارع اعة عمل (عندة عمل خواطة عمل خواطة ، . (والح المد عدا را... - to 130 22 2 Jaich Had Halle is (it of thing () idig 10. 4031

الأما في عالمًا والحاكات المطلوب هو الشقارة التفصيل للاحتيابات المطنوبية من أ العالة ، فإن ذلك يتطلب ضرورة إيضاح ما يتطلبه إنتاج الوحدة الراهلاً ويلي كلوك منتج من ساعات العمل أو الشغيل المجتلفة موزعة على كافة المن وكذلك عل درجات المهارة المختلفة بكل منها . فإذا أخذنا المثال السابق وأصفنا إليه وجود ثلاث من تدخل في إنتاج المنتجات الثلاثة المشار إليهاوهي مهن الخراطة والعرادة و اللحام ، وأن كل منها يطلوى على عدد من درجاك المهارة تقراوح ما بين الدونية الاولى وحتى المدجة السادسة ، فإن الجدول وقم (١١) يوضح كيفية تحديد متطلبات برقاميج الإنتاج من ساعات الشميل التفسيلية ، إ يحد و لمعا و المدار

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

_ أن إجمال عدد ساعات العمل النمطية المطلوبة في معهنة الحنطة ابر قاميع الإنتاج كله تبلغ . ١٢٤٦٠ ساعة عمل .

ــ أن إجمالي عدد ساعات العمل الفطية المطلوبة في مهنة البرادة لبرنامج الإنتاج كله تبلغ -۲۹۳۷ ساعة عمل .

_ أن إجمالى عدد ساعات العمل النمطية المطلوبة في مهنة اللحام لبرنامج الإنتاج كله تبلغ . . ؛ ٣٤ ساعة عمل .

ـــأن إجمالى عدد ساعات العمل المطلوبة لإنتاج المنتج (1) تبلغ ١٤٢١٠٠ ساعة عمل (٢٨٠٠٠ ساعة عمل خراطة . . . ، ٢٠٠ ساعة عمل برادة ، ١٢١٠٠ ساعة عمل لحام) .

ـ أن إجهالى عدد ساعات العمل المطلوبة لإنتاج المنتج (ج) تبلغ ١٤٠٧٠٠ ساعة عمل . (٢٠٠٠ه ساعة عمل خراطة ، ٢٣٣٠٠ساعة عمل برادة ، ٩٣٠٠ ساعة عمل لحام) .

ـ أنه يمكن حساب إجانى عدد ساعات التشغيل الفطية المطلوبة من كل درجة مهارة بكل مهنة ، كما يمكن حساب نفس الشيء بالنسبة اكمل منتج على حدة .

قد ترمع إدارة المنظمة إدخال بعض التحسينات أثناء فترة التخطيط ذاتها . وقد تتضمن هذه التحسينات إدخال بعض التغيرات التنظيمية مثل إضافة إدارة جديدة أو إدماج بعض الإدارات القائمة مع بعضها البعض ، كما قد تتضمن هذه التحسينات إدخال بعض النغيرات الفنية مثل تغيير فوع ومستوى التكنولوجيا المستخدمة . وفى جميع هذه الآحوال فإن مثل هذه التغيرات لاشك تهدف إلى رفع مستوى إنتاجيةالعامليز ، الامر الذى يعنى بدوره خنص عدد ساعات التشغيل النمطية للوحدة الواحدة للنتجات المختلفة . وما لا شك فيه أن تقهيرات العالمة المطلوبة لا بد وأن تتأثر بمثل هذه النغيرات ، الامر الذى يدعو إلى ضرورة أخذها فى الاعتبار حين تحصديد المتطلبات الإجمالية لبرنامج الإنتاج الكلى (جعلة وتفصيلا) من ساعات التشغيل ، وإلا أصبحت تقديرات العالمة متضخمة بالريادة .

بعد الانتهاء من تقدير الاحتياجات الإجهالية لميرنامج الإنتاج من ساعات التشفيل، فإنه يجب تحديد وقت العمل الفعل لكل عامل، أى تحديد خطة وقت العمل الفعل. وحتى يمكن التوصل إلى مثل هذه الحطة، فإنه يجب التفرقة بين الحطة التقويمية والحطة الاسمية والحطة الفعلية وقت العمل. تمثل الحطة التقويمية عدد أيام العام، فقاً للتقويم الميلادي (٢٦٥ أو ٣٦٦ يوماً) ، أما خطة العمل الإسمية فهي تمثل إجهالي أيام العسام وفقاً للتقويم مطروحاً منها أيام العطلات والاجازات الرسمية مطروحاً منها أيام العطلات والاجازات الرسمية مطروحاً منها عن العمل، وذلك بعد ضربها في عدد ساعات جميع أيام الاقطاع والنفيب عن العمل، وذلك بعد ضربها في عدد ساعات العمل اليومية.

ومن البديهى فبناك بعض المعلومات التي يمكن حسامها مسبقًا وبشكل دفيق مثل الاجازات والعطلات الرسمية ، كما أن هناك البعض الآخر الذي يحب تقديره من واقع سجلات العاملين مثل الانقطاع عن العمل :

وإذا ما تم عمل هذه الخطة بالنسبة لكل فرد من الأفراد الذين ينتمون

			- 11	7 -		
rary /irr	1.r 1.a arr	1341	67	النشميل	الإجالية من ساعات	التطلبات
ידר		r	· ·	1 6		
- <u> </u>	1 V 1		١٧	1 6	المادمة	درجة البارة
·· ٧.	31 A AC3 VCL1	16100	وه. و و و و و و و و و و و و و و و و و و	7 6	1 4	The state of the s
	= 52	1	ا م	, C	الخامية	ا ا
1 (AV)	13 A 3CAA A 4 3CLL B 5CL A 4 3CLL B 5CL A 4 3CLL B 5CL	7:1:	7 YA	من المن ماج من المن المن المن المن المن المن المن ا	الرابة الخامة	جــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
00	1000 - 30 TAV	<u> </u> =	7 7 7	100	= 2	
<u>: </u>	V. 1 - 1	5 V S		C C	درجة للبارة	حسدول دفع (11) مسيلية ليرناج الإنتاج،
NY	15 14 ACT AVA		۸۸۰۰	12	ي	
-		=	۸۸۰۰۰ کې د	6	در بنه المبارة الثانية	بد المتطلباً،
٧٧٠.	F: : ::		÷ 1	ماس سامة ج	,61	k.
1 3	217	1	<u>L</u> 1	C d	درجة الميارة الامل	
	القد المالية ا		Ĩ [ني	[K편 ²]	
=10		-		£	:	
= 0	·(- =	M	·c -	7		

-	144	-

_	-	-												
الماني الماني			٧٦٠٠		1104.		117		irai		۰۰۲۰۰	77		٠٠٧٧٥٠
		15	1		17.		184	1	14:	1	77:	1	<u>:</u>	455
			1					i	Ī	1	1	<u> </u> 	1	:
6		1	i	<u>ر</u> ج		37.	عدا ٠٠٠	VCA.	44 A74	107	17:-	•		14
1 (:	1	ł	۲ر		7	44	1.6 1.7	1.4.	1	<u> </u>		_	
		-	1	1	1	٩٠	MI 170 170 18	ואנ	۲1	1	l	l 		

س ط حد ساعات التشغيل التحلية للوحمة الواحمة . س ط ج حد ساعات التشغيل التحلية لملانتاج السنوى . ه ادفام هذا الجدول إوراضيه إلى مهنة واحدة ، فإنه يمكن فى النهاية عمل خطة واحدة تمثل المتوسط العام للعاملين فى هذه المهنة . ويرجع السبب فى ذلك إلى أنه من الصعوبة تماماً الاستناد إلى خطة عمل كل فرد على حده وذلك بالمقارنة بمتوسط خطة العمل للعاملين فى المهنة الواحدة .

ويجب على إدارة المنظمة النظر بعين فاحصة إلى الارقام المتعلقة مخطط العمل، ذلك أن دراسة أسباب الانقطاع عن العمل والقضاء عليها أمر يؤدى إلى زيادة الوقت المتاح للعمل، وهذا بدوره يؤثر على عدد العاملين اللازمين لإنجاز العمل عن فقرة التخطيط هذا ويجب ملاحظة أنه قد لا توجد أية اختلافات في بعض بنود خطة العمل لجميع العهال مثل بند الإجازات والعظلات الرسمية ، كما قد يوجد تشابها بين بعض البنود الاخوى كما في حالة الابقازات الاعتبادية ، كما قد يوجد اختلاف في بعض البنود كما في حالة الانقطاع عن العمل بدون إذن . لذلك فإنه بعد الانتهاء من عمل خطة العمل لجميع العال حتى يمكن التوصل إلى متوسطات إجهالية عامة هذا ويمكن عمل مثل هذه الحائظة الاجهالية لجميع العهال في متناف المهن أو لكل مهنة على حده . إذا ما أدت ظروف الطلب والعرض على العهالة إلى انتظام بعض العاملين في بعض المهن وإلى عدم انتظام بعض العاملين في مهن أخرى ، هذا ويوضح جدول رقم (١٢) نموذجاً لخطة عمل الفرد في المتوسط سنويا .

ر الله على الفرد في المتوسط سنوياً المساوياً المساوياً

المقدر عن فترة التخطيط	فهسسومن
	عدد أيام التقويم الميلادي (الخطة التقويمية)
470	عدد أيام العطلات والاجازات
المالية المالية المالية المالية	عدد أيام المطلات والاجافات خطة العمل الاسمية
- 11 1/2 IV-312	- أجازات سنوية المسلم على المهدة عاد ا
الما تاليات	- أجاذات سنوية - أجاذات وضع معاطيب) لمسيدان عيسا
	- فنزات دوران بطيئة في العمل على الد
المالية المالية	- أجاذات بإذن
	ا - أحلا ات م ضة
11	- غياب دون إذن الماد مهم = دولا
100	لحالى
edline in Mildelill	إجال المعلم المعلمة خطة العمل المعلمة المعلم المعلمة المعلمة المعلمة المعلمة المعلمة المعلم المعلمة ا
HALLING THE	All and the second seco
whele cig (M)A.	خطه العمل الفعلية مقدرة بالساعات

تقدير القوى الماملة :

بعد الانتهاء من عمل جميع الحسابات السابق ذكرها ، فإنه يمكن تقدير القوى العاملة عن فترة التخطيط باستخدام المعادلة الآتية :

$$\frac{e}{v} = v$$

: 00

ق = عدد أفراد القوى العاملة المطاوبة .

ع = المتطلبات الإجالية لساعات التشميل اللازمة لإنجاز برنامج الإنتاج.

ت = عدد ساعات العمل السنوية في المتوسط (خطة العمل) .

وبالتمويض فى المعادلة السابقة من وأقع جدول رقم (١١) ، فإن إجهال العهالة المطلوبة.هو: -

$$J_{ab} = rrr = \frac{\epsilon \cdot rv \cdot \cdot}{191 \Lambda} = 3$$

وبالتعويض فى الممادلة السابقة من واقع جدول وقم (11) أيضاً فإنه يمكن حساب العالة المطلوبة تفصيلا كما هو وارد بالجدول رقم (17) وذلك بافتراض أن عدد ساعات العمل السنوية فى المتوسط تبلغ ١٩١٨ ساعة عمل كما هو وارد بالجدول رقم (17) .

جندول رقم (۱۲) تحدید متطلبات پرنامیم الانتاج من القوی العاملة جلة و تفصیلا(۱)

17.2	-)	v	اجمال	-)	w	- I-wall	/-	3	w	اجمال	الاجمال النهاق
17.7	نهر اطانه	•	•	la.	براده	•	•		71.	•	•		
الانتاج السوى لارجة المهار	::-	:.;	•		1	:::	•		:-	••••	: 0		
در ۱۲۰۰۰ الاول				-				1		1		oig	0
درجة المارة الثانية				1				63		-		-	60
درجة البارة	ž.,			-				7.4				>	ŀ
درجه المبارة الرابعة				٧,				1.3				-	۸ ۲
در بة البارة				>			<i>r</i>	1				-	Ŀ
در بخالمارة در بخ				2-				>				así	
الاجمال	9.	7.6		10	٥٤.	۸٥	73	lor	۳	<	*	۲,	- 4

(١) هذا الجدول تم حسابه من واقع الجدول السابق رقم (١٠) وذلك يقسمة الارقام الحاصة بساحات التشميل المختلفة على الحطة السنوية التقديمية لوقت همل الفرد سنوياً (١٩١٨ شاحه عمل سنوية) .

- هناك بعض المعلومات التي يمكن استخلاصها من الجدول السابق :
 - أن إجمالي عدد العاملين بالمنظمة يبلغ ٢٣٠ عاملا تقريباً .
- أن إجهالي عدد العاملين عمنة الخراطة يملن ور عاملا تقريباً.
- أن إجال عدد العاملين بمهنة البرادة يبلغ ١٥٣ عاملا تقريبًا .
 - أن إجمالي عدد العاملين عمينة اللحام يبلغ ١٨ عاملا تقريبًا .
- أن إجهال عـــدد العاملين المطلوبين لإنتاج السلعة (١) يبلغ ٧٤ عاملا تقريباً .
- أن إحمال عـــدد العاماين المطلوبين لإنتاج السلمة (ب) يبلغ ٨٩ عاملا تقريباً.
- أن إجهال عدد العاملين المطلوبين لانتاج السلمة (ح) يباسخ ٧٢ عاملا تقريبا .
- أن إجهالي عدد العاملين بدرجة المهارة الاولى يبلغ خمسة عمال موزعين على مهن الحراطة والبرادة واللحام بالأعداد التالية : ١، ٤، صفر عامل تقريبا .
- أن إجهالى عدد العاملين بدرجة المهارة الثاقية يبلغ ٥٩ عاملا موزعة على مهن الحراطة والبرادة واللحام بالاعدادالتالية : ١٣، ٥٥، ١ عاملا تقريبا .
- أن إجهالى عدد العاملين بدرجة المهارة الثالثة يبلغ . ٣ عاملا موزعة على مهن الحراطة والعرادة واللحام بالاعداد التالية : ٧٤ ، ٧٩ عاملا تقريبا .
- أن إجمالى عدد العاملين بدرجة المهارة الرابعة يبلغ ٧٣ عاملا موزعة على مهن الخراطة والبرادة واللحام بالاعداد التالية : ١٨ ، ٢ ، ٩ ، ٩ عاملا تقريبا . م أن إجمالى عدد العاملين بدرجة المهارة الخامسة يبلغ ٣٠ عاملا موزعة على

مهن الخراطة والكرادة واللحام بالأعداد النالبة . ٧ ، ٢٢ ، ١ عامل تقريباً .

- أن إجهال عدد العاملين بدرجة المهارة السادسة يبلغ تسمة من العهال موزهين

على مهن الحراطة والبرادة واللحام بالأعدادالتالية: ٧، ٧، صفر عامل تقريبا .

يلاحظ على هذه الأرقام أنها لهست نهائية عمنى أنها قد ترداد أو تنقص ولكن
بنسب معلومة . ويرجع ذلك إلى احتمال وجود بعض الاعطاء في تقدير أوقات
القشفيل النمطية كا قد يرجع ذلك أيضا إلى أن ساعات اله لى اليومية الفعلية قد
تقل عن تمك المفترضة ، ليس لإهمال في الأداء ولكن لأن طبيعة العدل قد تتطلب
ذلك . فعامل الاقران بمصنع الحديد والصلب على سهيل المثال لا يقف أمام
الفرن سبع ساعات في اليوم أو احد إذ أن طبيعة العمل تتطلب أن يقف ثاقي ساعة
أمام الفرن وأن يستريح في الثنت الباقي من الساعة وبنفس المنطق فإن الكهربائي
يعمل فترة أقل من سبع ساعات في اليوم فظراً لأن طبيعة عمله تتطلب ضرورة
الانتقال .ن مكان عمل إلى آخر وفي جميع هذه الأحوال فإنه يجب تعديل
تقديرات العالمة بما يترافق مع عدد ساعات العمل الفعلية من بين عسدد ساعات
العمل اليومية .

هادة ما يكون حجم هذه المهالة محدوداً وذلك بالقياس بالمهالة المباشرة . وبحسفة عامة يتوقف حجم هذه الفئة من المهالة على طبيعة الإنتاج ، ومدى تعقد عملياته التشفيلية ، ونوع ومستوى الآلات المستخدمة في الإنتاج ، تنقسم هذه الفئة من المهالة إلى نوعين وحما ۽ الفئة التي يرتبط عملها بأعمال منمطة و مقدرة ، والفئة التي يرتبط عملها بأعمال غير منمطة وغير مقدرة .

بالنسبة للنوعية الأولى من العالة فإنه يمكن تقدير اعدادها باستخدام نفس الإسلوب الدى اتبع مع أسلوب العمالة المباشرة وينفس بجوعة البيانات التي يتطلها .

أما بالنسبة للنوعية الثانية من العمالة (مثل عمال المخازن وعمال ضبط الماكينات وعمال إصلاح السيود وعمال التزييت)، فإنه يمكن تقدير أعدادها باستخدام وطريقة معدلات أداء الحدمة ، سواء أديت هذه الحدمة للآلات أو لعمال الإنتاج. فإذا ما قدم القسم الهندسي بيانات دقيقة عن هذه المعدلات فإنه يمكن تقدير المعالة اللازمة باستخدام للمادلة الآلية ،

ق = تقديرات القوى العاملة .

ك 🚤 عدد الآلات أو أعمال الإنتاج الدين يتم أداء الحدمة لهم .

و = عدد ورديات العمل اليومية .

م = معدل أداء الحدمة ، سواء كانت الحدمة مؤداه لعامل أو لآلة .

فإذا افترضنا أن عدد أفراد الإنتاج الذي يجب خدمتهم كان . . . عامل ، وأن معدل أداء الخدمة لهم بو اسطة العمالةالغير مباشرة بلغ . ١ عمال في المتوسط وأن عدد ووديات العمل اليومية اثنتان ، فإن حجم العمالة غير المباشرة المطلوبة ينكن حسابه كالآتى .

ق = ۲× ۰۰۰ عامل

وبما بجب ملاحظته ضرورة أن تعمل هذه النقديرات لكل مهنة على حدة ، وذلك نظراً للإختلافات الواردة بين كل مهنــــة وأخرى من حيث معدلات أداء الحدمة .

كذلك بحب ملاحظة أن هذه التقديرات قد يتم تعديلها لتأخذ فى الاعتبار الفرق بين عدد ساعات العمل اليومية الرسمية كا سبقت الإشارة .

م - تغطيط عمالة الخدمات غير المساعية) (العمالة غير المساحية)

لا يعتمد تخطيط هذه النوعية من العمالة أساساً على إنتاجية العامل أو سجم عمالة الإنتاج المباشرة كما قد يتبادر إلى الذهن ، ذلك أن تخطيطها يرتبط أساساً بأنواع الحدمات ذاتها التي تقدمها المنظمة وكذلك مستواها .

فإذا قام أفراد هذه الخدمات بأداء أعمال غير نمطية ، فإنة يمكن تقدير عدده بطرق الحساب أو العد المباشر آخينين في الاعتبار عدد مراكز العمل (مراكز تقديم الحدمة) وعده الورديات اليرمية أما إذا قام هؤلاء بتأدية أعمال نمطية ، فإنه يمكن تقدير أعدادهم باستخدام نفس الطريقة التي تتبع في تقدير العمالة المباشرة

- المهندسون والفنيون .

- ـ الإداريون والموظفون والكتبة .
 - _ عمال الحدمات .
 - _عمال الحراسة .

فيما يتملق بالمهندسين والفنديرفانه يتم تقدير الاعداد المطاوبة منهم وفقاً للهيكل التنظيمي للنظمة وكذلك وفقاً لعدد المكاتب الإدارية المختلفة بها . وإذا ما تم بناء الهيكل الننظيمي وفقا لمبادىء التنظيم المعروفة فإن ذلك يؤدى في النهاية إلى وضع ما يسمى بلائمة الوظائف والى تحسسد جميع الوظائف الهندسية والفنية وكذلك الاعداد التي تلزم لشغلها مع بيان طبيعة عمل ومسئوليات وواجبات كل منها وكذلك مستويات أجورها ومرتباتها .

وحين تقدير الأعداد المطاوبة من المهندسين والفنيين فإنه بيمب أخذ درجة الميكنة فى الاعتبار . فكالم زادت درجة الميكنة كالم زاد نصيب الفرد العامل من رأس المال ، الأمر انذى يؤدى إلى الإفلال من عدد عمال الإنتاج ، وإلى زيادة عدد المهندسين والفنيين نظراً لازدياد درجة تعقد العملية الإنتاجية ذاتها ،

وبالنسبة لتحديدا لأعداد المطلوبة من الإدارييز والموظفين والكتبة فإنه يمكن استخدام نفس الطريقة السابقة ، وهي طريقة المد المباشر من واقع لا تحة الرظائف بعد الآخذ في الاعتبار لكافة التغييرات التنظيمية والإجرائية التي قد تؤثر على الأعداد المقدرة.

أما الأعداد المطلوبة من عهال الخدمات فإنه يمكن تقديرها باستخدام طريقة وأماكن العمل ، ، أى بعد تحديدعددأماكن العمل التي يتم خدمتها وكذلك الوقت الزمني اللاذم لخدمة كل منها . وأخيراً فإنه يمكن تقدير الاحتياجات الحااصة بعال الحراسة بطريقة الحساب المباشر لعدد بوابات وأماكن الحراسة وكذلك عدد الورديات اليومية .

تخطيط الاحتياجات الاضافية من العهالة

إنصب حديثًا حتى الآن على تقدير الاعداد المطلوبة من نوعيات العهالة المختلفة الا أن هذه التقديرات عادة ما يصيبها بمضالتمديلات النهائية ، الامر الذي يتطلب ضرورة تخطيط احتياجات الإضافية .
 إلى وجود ممدل لانفصال العهالة عن المنظمة ، وبالتالى إلى ضرورة إحلالها بعهالة جديدة .

ينتح دوران العمل من عدة أسباب أهمها: _

- الخدمة المسكرية .
- الأجازات الدراسية .
- إلاحاله إلى المعاش .
 - . المرض.
- ـ الأسباب الطبيمية (الوفاة وحوادث العمل) .
 - ترك العمل بالاختيار .

وفى جميع هذه الأحوال فإن إدارة المنظمة مطالبة بضرورة إحمال أو لئك بغيرهم، وهذا لن يتأتى إلا بعد تحديد معدلات الانفصال عن الممل في صوره المختلفة. وعادة ما يتم تحديد هذه الممدلات من واقع البيانات الفعلية الواردة بسجلات العاملين ، أو من واقع التحليل الإحصائي لها كما في حالة الاجازات الداسية والمرض والاسباب الطبيعية .

و بعد تحديد هذه المعدلات فإنه يتم ترجمتها في شكل أعداد فعلية يتم استخدامها في تعديل تقديرات القرى العاملة الوصول إلى التقديرات النهائية لها .

تقدير الاحتياجات النهائية من العمالة

حتى يمكن التوصل إلى تقدير الاحتياجات النبائية من العمالة فإن الامر يتطلب ضرورة استخدام كافة التقديرات التي سيق الحديث عنها والتفسيق بينها في شكل خطة نهائية للممالة . ويجانب هذه التقديرات أيضا فإنه يجيب حساب حجم العمالة المقدرة في أول فترة التخطيط . وحيث أن وصاحة العمالة عن الفترة المقبلة ولتكن عام ١٩٧٨ لا بد وأن تتم في خلال العام السابق لها أي خلال عام ١٩٧٨ وليس في يوم ١٩٧١/١٢/٢١ ، فإن الامر قد يتطلب ضرورة عمل التقديرات اللازمة لتقدير العمالة المتاحة في بداية عام الحطة ، أي في أول يناير ١٩٨٠ ، فإنه افترضنا أن عملية التخطيط بدأت في بداية النصف الثاني من عام ١٩٧٩ ، فإنه وفقا للعدلات المحسوبة لانفصال العمالة يمكل تقدير حجم العمالة المترفع في نهاية عام ١٩٧٩ ، كا هو موضح بالجدول وقم (١٣) .

ومن واقع الحصر المتوقع للممالة في بداية عام التخطيط ، أى في أول يناير سنة ١٩٨٠، فإنه يمكن الانتقال إلى الجدول رقم (١٤) والذي يمثل النموذج النخاص بحصر الاحتياجات الاضافية منالهمالة سواء كانت بالنقص أو بالزيادة، وذلك عن عام التخطيط نفسه . ويتضح من هذا الجدول أنه يبدأ بما ينتهي اليه الجدول السابق ، أى الحصر المتوقع للعمالة في ١٩٨٠/١/ ، ثم يعناف إليه معدلات الانضام الخاصة بالعاملين ثم يطرح منه معدلات ترك الخدمة حي نصل إلى الرقم الذي يمثل صافى العمالة في عام التخطيط . و بمقاونة هذا الرقم برقم العمالة الخطيط . و بمقاونة هذا الرقم برقم العمالة الخطاطة خلال عام ١٩٥٠ فإنه يمكن تحديد الاحتياجات الاضافية من العمالة

المطلوبة خلال عام التخطيط سواء بالنقص أو بالزيادة ، حيث تعبر الاحتياجات الإضافية بالنقص عن وجود زيادة فى العمالة المخططة بالمقارنه بصافى العمالة المتاحة ، وحيث تعبر الاحتياجات الإضافية بالزيادة عن وجود زيادة فى صافى العمالة المخططة وذلك كله خلال عام ١٩٨٠ .

يقضح من الاشكال رقم (18)، (١٥) أنها تعتمد، بجانب التقديرات الخاصة بالممالة المخططة، على بحموعة من المعدلات الحاصة بدوران العمل . وعلى ذلك فان الامر يستلزم ضرورة حساب هذه المعدلات وترجمها في شكل رقمى . وعادة ما يتم عمل هذه الحسابات من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التاريخية للمنظمة، كما يمكن أيضاً استخراج بعض هذه البيانات من واقع ملفات وسجلات المنظمة. وفيا يلى بيان بأهم المعدلات الحاصة بدوران العمل .

عدد المنفصلين عن المنظمة في فترة معينة عدد الماطين عن نفس الفترة معدل الانفصال عن المنظمة عدد العاطين عن نفس الفترة

عدد المنضمين إلى المنظمة في فترة معينة معدل الانضام إلى المنظمة = متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة

عدد أيام العمل المفقودة تتيجة للنياب في فتر فمعينة عدد أيام العمل الفعلية عن نفس المترة

1 .. ×

دد الحوادثاني تؤدى المعدمالقدرة على السمل خلال فترة ممينة مدل تكراد الحوادث = عدد ساعات العمل الفعلية خلال ففس الفترة

عدد أيام العمل الضائمة خلال فترة معينة معدل خطورة الحوادث = عدد ساعات العمل الفعلمة خلال فدس الفترة

1....×

	+ (3-c) + (3-c	الحصر المتوقع ممدلات الانفصال في المتطمة الاجمالي الممالة في بداية الاجمالي الممالة في بداية الحمالي الممالة في بداية المسالة المالة في بداية المسالة المالة في المال
الراديات المراديات المراد	(0+11)	•
	*	الحال من ١/٧/٧١ إلى ١٩٧٩/١٢ المنظمة المدار من ١٩٧٩/١٣ المنافقة ال

		(31)		علال (عود ۱) عود ۱	بالزيادة	الممالة الاحتياجات الاطافية	-
3	3362 *	(IT)		300	بالقص	لاحتياجاد	
YE TITO		(11)	19%.	الم الم	المخططة بالنقص بالزيادة	1111	
riro	(4 - 1 - 1) (4 - 1)	(1) (N) (N) (11) (11) (11) (11) (11) (11	17/41/	الوفاة السكرية الاجالي المخطيط	المالة عام	ماني	
7		(÷)		الاجالى			المحطيط
•		3		لمكرية	[betai	-	لة عن عام
0		3		الوفاة		معدلات الترك	ي ي حدد الاحتياجات الاضافية من المعالة عن عام التحطيط
		3	ا الله		الاعالة	at .	ي الإضاف
<u> </u>		ટ	C.		/_		- Y
•		7	يرن:	چر مارس مارس	-	1.6	
:		(E)	السكرية	عائدون .	معدلات الانضام		•
1		(£) (F)	الدريا	الم الم	- Value		
•		€ (3)	ما التدريب السكرية التدريب	الممالة في بداية خريجي عائدون حريجي	المصرالتوقع		
		3	- <u>-</u>	<u> </u>	-		

» أرقام هذا الزوذج افتراضية « « هذا الرقم مأخوذ من الجدول السابق وقم (١٢)

(ب) تخطيط القوى العاملة في المنظمة الخدمية

يقصد بالمنظمة الخدمية عنا الوحدة الاقتصادية التي لا تقدم إنتاجاً ملموساً بل تقرم بأداء خدمة ما مثل البنوك وشركات النامين والهيئات العامة وشركات النسويق ... إلى آخره . هذا وبجب ملاحظة أن بعض هذه المنظمات تقوم بتقديم خدماتها مقابل الحصول على ربح كما في حالة شركات النسويق ، كما أن البعض الآخر يقوم بتقسديم خدماته كخدمة عامة ونيس بهدف الحصول على الربح كا في حالة منظمات الخدمة المدنية .

وحيث أن طهيمة عمل هذه الوحدة مختلف عن طبيعة عمل الوحدة الصناعية اذلك رأينا ضرورة قصلها فيها يتعلق بماهية الاساليب المختلفة لتخطيط القوى العاملة فوحدة الخاصة بها . هذا و يمكن إجمالي أساليب التنبؤ بحجم القوى العاملة فوحدة الخدمات فما يلي :

- ١ الطرق الإحصائية .
- ٧ الممادلات المتوازنة.
 - ٣ الناذج .
- ع --- دراسات العمل و دراسات الوقت و الحركة .

أولا - الطرق الاحصائية

تهدف الطرق الإحصائية إلى محاولة النذير بالحتياجات المنظمة من القوى البشرية في المستقبل بصفة عامة أساسا . إلا أن ذلك لا يمنع من محاولة استخدامها يحيث تعكس هذه الاحتياجات من التخصصات المختلفة . وهناك عدة معايير يمكن استخدامها للتذبر بالقوى العاملة، وفيها يلى بيان موجو بأهمها :

١ – تقدير القوى العاملة من واقع الانتاج الفعل(١) :

للجأ بعض الوحدات إلى تقدم حجم العمالة المطلوبة للانتاج وذلك من دراسة طبيعة العلاقة بين الإنتاج في السنوات السابقة وبين العمالة المناظرة له .
و يمكن عمل هذه الدراسة وذلك بتجميع أرقام الإنتاج من ناحية ، استساداً
إلى أن هناك تغيرات حدثت بها ، وأرقام العمالة المناظرة لكل تغير في حجم الإنتاج
من ناحية أخرى . هذا و يمكن يحث هذه العلاقة عن طريق إبحاد معامل الارتباط

ج_دول رقم (١٦)

س مرد اس م		(m-m) (m-m)		الإنتاج القوى العاملة			
		L. A	س	(m	(بالألف)	إبالليرنوحدة)	
.صفر	صفر	منقر	صفر	صفر	-		_
٨	17	٤		4	18	14	194
صفر	صفر	17	صفر		1.	٨٠٠	1444
4	٤		*	1-1-	14	18 -	1477
17	11	اصفر	1.	صفر		14	1440
	07	71	17	۸	10 = 00	س = ۱۲	

(1) يقصد بلفظ الإنتاج، هنا الإنتاج الخاس بوحدة الخدمات مثل عدد التذاكر المباحة أو حجم الودائع ، إلا أنه قد يعبر أيضا عن حجم الإنتاج الصناعى فى الوحدة الصناعية ولو أننا نفضل أساليب التذبؤ السابق ذكرها لتخطيط الهمالة الصناعية .

فإذا اقترضنا وجود الازواج التالبة من الإنتاج والقوى الماملة المرتبطة به لعدة سنوات سابقة ، فكِف يمكن تفسير العلاقة بينهما ؟

إن أكثر الطرق انتشاراً لقياس معامل الارتباط بين هذه الازراج من الارقام لظاهرة معينة مى طريقة بهرسون. والتي تتمثل في المه دلة الآنية :

$$\frac{17}{(70)(71)} = \frac{17}{(120)(120)} = \frac{17}{(120)(120)}$$

وباستخدام الافتراض الآتى وهو أنه ليس هناك أى ارتباط بين هذه القيم وهو ما يعرف باسم الـ Nan Hypothesis ، أى أن معامل الارتباط يساوى صفراً ، فإنه يمكن استخدام المعادلةالآية لاختيار صحة هذا الافتراض، ويطلق عليها معادلة اختيار التاء ، حيث تمثل (ر) معامل الارتباط ، (ن) عدد الازراج من القيم .

هذا ويمكن الكشف على هدى دقة الثاء بالمتخدام Table of T

وفى عمل هذا الكنيف بجب ملاحظة شيئين وهما ؛ درجات الحربة ، ومستوى الدقة . يعبر عن درجات الحربة بعدد أزواج القيم مطروحا منها ٧ . أما عن مستوى الدقة فبناك مستوى الر (١٠٠) الر (٥٠٠) وما فوقها . ويعتبر مستوى الر ١٠٠ دنيقاً بمنى أنهناك فرصة واحدة من مائة أن تكون العلاقة بين الظاهر تيزوليدة الصدقة ، ويعتبر مستوى الده . و دقيقاً إلى حد ما ، و ما تعدى ذلك فهو غير دقيق . فإذا كان عدداً ذواج القيم ٧٧ فإن القارى عبدأ بالسطر الذي يكون فيه عدد درجات الحربة ٢٥ (٧٧ - ٢) ، ثم ينظر إلى قيمة الناء المناظرة تحت مستوى الد (١٠٠) مثلا و يقارن هذه القيمة بقيمة الناء الناتجة عن المعادلة السابقة . قاذا كانت قيمة هذه الناء أكبر من تلك المذكورة بالجدول اعتبرت العلاقة دقيقة والعكس صحيح . وفي حالة ما إذا كانت العلاقة دقيقة فانه يمكن الاعتباد عليها ، والعكس صحيح وفي حالة ما إذا كانت العلاقة دقيقة فانه يمكن الاعتباد عليها ، والعكس صحيح إذا كانت غير دقيقة .

كما سبق أن قلنا فان معامل الارتباط يقيس وجود أو عدم وجود العلاقة بهن الاحتياجات من القرى البشرية وأرقام الإنتاج ، إلا أن الهدف النهائى من وراء ذلك هو استخدام هذه العلاقة للتنبؤ محجم القوى العاملة (المتنبر التابع) إذا ارتفعت أو انخفضت أرقام الإنتاج مستقبلا (المتنبر المستقل) . وهناك . معادلة انحدار بسيطة عكن استخدامها للتنبؤ بقيمه المتنبر التابع (القوى العاملة) إذا ما عرفت قيمة المتنبر المستقل (الإنتاج) وهي :

وباستخدام المثال السابق فانه يمكن حل هذه المعادلة كالآتى ، إذا افترضنا أن قيمة الإنتاج في عام ١٩٨٠ ستكون ١٥ مليون وحدة .

$$(17-10)\frac{(17)}{76}+10=00$$

= ١١٠ (الف عامل) . .

وإذا افترضنا أن حجم الإنتاج المتوقع عام ١٩٨٠ سيكون ثمانين ملايين وحدة فقط فكيف يمكن احتساب العمالة المناظرة ؟

 $0 = 1 + (\frac{1}{11})(\Lambda - 1) = \Lambda (\overline{11}) + 1 = \Lambda (\overline{11}) = \Lambda (\overline{11}$

وعما يجب ملاحظته على هذه الطريقة أنالتنبؤ يقوم على أساس الارقام الفعلية. وهناك طريقة أخرى لتحقيق نفس الهدف وهو التنبؤ بحجم العمالة من واقع استقراء الارقام مستقبلا والتي تعتمد على فحص شكل العلاقة بينهما ، بعد التأكد من وجود ارتباط دقيق بينهما ، والتي قد تكون خطية تمثلها معدادات الخط المستقم ص = ا + ب س ، أو غير خطبة والتي تمثلها معادلات متعددة وفقا لشكل المنحتي ذاته ، ونذكر على سبيل المثال المعادلات غير الخطية الآتية .

ص=ا+ بس×

ص = ١ + ب س + ياس٢

ص=١+٠وس

: فيه

ص 🛥 المتغير التابع

س = المتغير المستقل

أياً كان حجم الإنتاج .

· = ميل الخط أو المتحق .

والآن كيف يمكن حساب قيمة (أ) ، (ب) حق يمكن حساب قيمسة (ص) المتوقعة عند أى تفيير في قيمة (س)؟

مناك معادلات احصائية يمكن استخدامها لتحسديد قيدة. (أ) والذي قد يخرجنا استمراضها عن دائرة الشرح ليس لعدم ارتباطها وإنما لتعقدها . وفي الحياة العداية ، فأن الحاسب الالكتروني يقوم نيابة عن العقل البشري بحساب قيمة (أ) ، (ب) دون أدني بجهود . لذلك ، فأننا سوف نكتني بالإشارة إلى التحليل البياني للاتحداد فيا يتعلق بالعلاقات الحطية فقط وذلك لسهولتها .

بصفة عامة ، بحب اتباع الخطوات الآثية في تحديد ورسم مصادلة الإنحدار بين عاملين بيانياً .

أرصدة الملاقة بين العامل التابع والعامل المستقل على ورقة رسم بيانى .
 ارسم خط بمر بين النقاط المنة: سرة ، محيث يتوسط جميع هذه النقاط بقدر الإمكان .

... يجب أن يمر هذا الحلط بالنقطة التى تمثل العسلاقة بين متوسطات قسيم ص وقيم س ، أضف إلى ذلك أن عدد النقاط فوق الحط يجب أن يتساوى مع عدد تلك التى تقع تحته .

يمكن تقدير قيمة (أ) ، (ب) وذلك من واقع النحط المستقيم المرسوم ، حيث تكون قيمة (أ) هي الفرق بين نقطة الأصل (الصفر) والتقاطع على المحور الصادى ، وحيث تكون قيمة (ب) هي التغير في (صر) مقسومة على التغير في (س) . ٢ – تقدير القوى العاملة من وافع حجم المسيعات:

إذا تميز الإنتاج بعدم الإستقرار النسبي لعواهل تتعلق بالمواد أو اهكانيات المخازن وما إلى ذلك ، فانه يصبح من المستحسن في هذه الحسالة دراسة العلاقة بين التطور في حجم المبيعات من ناحية وبين الاحتياجات من الموارد البشرية من ناحية أخرى . هذا ويمكن استخدام نفس التحليل الاخصائي السابق في دراسية هذه العلاقة .

٣ - تقدير القوى العاملة من واقع الاستثمارات في الاصول:

يمكن أيضاً تقدير حجم القوى العاملة المطوية وذلك بدراسية العبلافة بينها من ناحية وبين حجم الاستثارات في الأصول من ناحية أخرى، وذلك بافتراض وجود علاقة منطقية بين كليها، وذلك باستخدام نفس الاسلوب السابق أيضا.

يجب مراعاة أن هناك عدة تحفظات يجب أخذها فى الحسيان حين استخدام التحليلات الاحصائية السابقة للتلبؤ بحجم القوى العاملة وهي :

ا حا أننا نفترض أن هناك علاقة السبية بين المتغير المستقل والمتغير التابع والتي ثقاس بمعامل الارتباط بينها، وقد لا يكون ذلك صحيحاً في جميسح الاحوال بمنى أن وجود علاقة بين عامل وآخر لا يعنى بالضرورة أن أحدهما بسبب الآخر، بل على البقيض من ذلك قد تكون العلاقة بينها مشتركة بمعنى انها مشتقة من عامل ثالث .

٢ - قد تكون علاقة السدية موجودة بين اكثر من متغير مستقل من ناحية والمتغير التابع من ناحية اخرى، وفي هذه الحالة فانه يلزم استخدام التحليل الحاص بمعامل الارتباط المتعدد حتى يمكن تحديد نصيب كل متغير مستقل في علاقته بالمتغير التابع.

.

بالرغم من قدرة هـذه الطرق على التنبؤ بحجم العالة. إلا أن هـذا يتم
 بطريقة إجمالية ، بمعنى أنه من الصموبة بمكان تحديد نوعية العالة أو اجب
 توفيرها .

٤ _ يمكن استخدام هذا التحليل الاحصائى للتنبؤ بحجم القوى العاملة بفرض ان هناك نوعا من الثبات والاستقرار النسي في المنظمة . بمهنى آخسر ، فأن استخدامها يتوقف على ضرورة عدم وجود تطورات تكنولوجية سريعة وقوية من شأنها الناثير على الكفاية الانتاجية للالات والقوى الهشرية .

ة - تعليل السلسلات الزمنية ،

بالإضافة إلى التحليل الاحصائى السابق، والذى يعتمد على وجود علاقة بين عامل مستقل وآخر تابع، فانه يمكن استخدام ما يسمى بتحليل السلسلات الزمنية والى لاتعتمد على دراسة الارتباط بين ظاهرة واخرى وانما تعتمد على التحليل الوصني لتحركات ظاهرة ممينة. هذا ويمكن استخدام النموذج الآتي لساسلة سنوية.

$Yi = Ti \times Fi$

٠ شمه

 $i \rightarrow 1$ قيم، السلسلة في السنة ال $i \rightarrow 1$ Ti $i \rightarrow 1$

i -> التقليمات في السنة الـ - Fi

ويعنى ذلك أن تيمة السلسلة في سنة معينة هي محصلة الإتجاه والتقلبات في نفس السنة. هذا ويمكن تعريف الإتجاه بأنه النمو أو الصمور في السلسلة، او انه متوسط حركه السلسلة بمرور الوقت. أما التقلبات فهى تلك التي قد تحدث بطريقة منتظمة او غير منتظمة ويكون تتيجتها ارتفاع أو انخفاض السلسة الزمنية .

وحيت أن هذا النموذج يقوم على ضرب الانجاه فى التقلبات ، فهناك ايضاً النموذج الذي يقوم على اساس جمعها Additive Model وهو .

Yi = Ti + Fi

و ليس هناك ما يبرر استخدام النموذج الأول على الثاني ، او المكس .

ثانيا - طريقة المادلات المتوازنة

لاتحاول هذه الطريقة استخدام التحليلات الإحصائية السابقة ولكنها ترى أساساً إلى تقييم ومقارتة النتائج المترتبة على عدة افتراضات تتملق جميعها بالتنبؤ عجم العمالة المعادرة العمادلة المتعدم العمادة وذلك الآمريكية باستخدام المعمادلة وذلك لتقدير حجم العمالة وذلك لتصمنها لعدد من العوامل التي افترض فيها أنها تؤثر على حجم العمالة .

$$X_t = \frac{d G_t (1 - P_t)}{(1 + R_t) N H_t W}$$

ديك :

H = عدد ساعات العمل السنوية للعامل الواحد .

 $_{
m N} = 2$ عدد السنوات من سنة الأساس إلى سنة التنبو .

R = معدل التغير السنوى للانتاج لساعة العمل الواحدة .

w = أجر سَاعة العمل في سنة الأساس .

فسبة دو لار العمل لكل دو لار من القيمة المضافة في سنة الاساس .

و تمنى هذه الممادلة أن الشركة فامت بوضع عدة افتراضات فيا يتعلق بالكفاية الإنتاجية ، حجم الانتاج ، مشتريات المواد الوسيطة ، إلى آخر هذه المعايير المامة ، و بالتبالى فإن استخدام هذه المعادلة يمكنها من تقيم هذه العوامل مجتمعة ومعرفة مدى تأثيرها على حجم العالة حتى يمكن التوصل إلى تلك للمواصل التي تؤثر بالفعل على حجم العالة ، وذلك دون محاولة القيام بالتحليل الاحصائى للعلاقة بين العالة من ناحية وبين كل عامل على حدة من ناحية أخرى .

الثا _ النماذج

تقدم النماذج الكثير من المعلومات عن خصائص الأفراد وحاجات المشروع والتي يمكن استخدامها في التغير بالغرض والطلب الحناص بالمواود الرائي

هذا وقد بدى. في استخدام النماذج منسذ حوالى عام ١٩٦٥ . وبالرغم من عدم نضوج مفهوم النماذج في علافته بتخطيط القوىالعاملة ، إلا أن النتائج تبشر باستخدامات أكثر هذه النماذج في المستقبل القريب .

ينظر البعض إلى النماذج من خلال تدفق الأفراد إلى الوظائف المتعددة وعملى فرات زمنية مقبلة ، وبالتالى فان ذلك لاينصب على التقبؤ بالقوى العامله المطنوبة في المستقبل ، وإغاعلى السؤال آخر و له أو والمن أيل يمكن الحصابل على التقوى العاملة المطلوبة على التقوى العاملة في الفيرة المقبلة (المستخدام أحد الاساليب الاحسائية السيابةة) ، فإذا المشكلة تصبح مشكلة إحلال لا أكثر و يقوم الفيرة على ضرورة تجديد الاحتالات الى تتعلق بترك الموظف وظيفة مصنة إلى أخرى في خلال وقت زمني الاحتالات الى تعلق مدينة إلى أخرى في خلال وقت زمني عدد . ويمكن تعديد هذه الاحتالات من واقع الخبرة والمعلومات التاريخية .

قالم المنظم إلى تعليم المنظم المنظم

ومن الماذج الشائمة الإستخدام طريقة تحليل ماركوف Markov ومن الماذج الشائمة الإستخدام طريقة تحليل ماركوف Chain Analyais

يظل الرسم إلى الماذج من خلال نابق الأفراد إلى الوطائف المتعدد وعمل . فأرات زمية مقيلة ، وبالتالي الذ ذاك لا يصب على التلبق بالقرى العاملة

جدول وقم (۱۷)

مستويات التوظف المتوقعة في نهاية عام ٧٩ ويداية ٨٠	مصفوفة الإحتمالات لستويات فى نهاية عام٧٧ ف نهاية عام ٧٩ وبداية				
104 16	3	-	ب	1	A STATE OF S
144-44-11.	_	_	١٧	۸۷	y1
1454 1054 A.					ب ۲۲۰
1.4 ← — 1.4	_	ر۲	-	-	ع - ۱۸۰
784-14+77.					V — >
****					الخارج

يمثل هذه المصفوفة حسركة تدفق العالمة فيما يختص بأربعة وظائف (أ، ب، ح، د) ثم اختبارها من عام ١٩٧٨ إلى عام ١٩٧٩، واستخدامها لاستقراء عام ١٩٨٠.

يتصنح من هذا المثال أن . آ / من شاغل وظيفة (أ) يبقون بنفس الوظيفة في خلال العام ، في حين ينتقل ١٠ / أم منهم إلى وظيفة (ب) ، ١٠ / إلى الحارج ، وهكذا بالنسبة لباق الوظائف . وتستخدم هذه العملية الحسابية البسيطة لحسساب احتالات البقاء والانتقال والتي يمكن استخدامها من عام لآحر التنبؤ بالاحتياجات المطلوبة من القوى البشرية ، كما هو موضح بالعمود الخاص بمستويات التوظف في بداية عام ١٩٨٠ .

رابعا _ دراسات العمل(١)

تعتبر دراسات العمل ، سواء كانت دراسات مكتبية أم غير مكتبية ، من الاساليب التي يمكن اتباعها في النظمة ، ويستلزم ذلك .

تحليل الاعمال: أي حصر مكو نات العمل الواحد وطبيعة الترابط بين هذه المسكونات حتى يمكن ضم الانشطة المتجانسة مع بعضها البعض في عمل واحد.

_ اعتقاد العاملين أنهم أدوات لا أكثر .

_ إمكان الا دارة استغلال العامل إلى أقصى الحدود وذلك بتشغيسله بأقصى سرعة ممكنة وعن طريق التحكم في أنماط الساوكية .

_ عدم تلائم الاجور مع الزيادة في الانتاجية .

الاخطاء النائجة عن اختيار من سيخضع الدراسات وضــــرورة التأكد
 من أنه يجب اختيار العامل و المتوسط ، من حيث السرعة والحبرة والقدرة .

 ⁽١) بالرغم من تخصيص هذا الاسلوب لوحدة الحدمات لظراً لملائمته لها،
 إلا أنه يمكن استخدامه أيضاً في تخطيط العالة الصناعية ، وخاصــــة إذا كانت الوحدة الصناعية في طور الانشاء .

هذا ويجب ملاحظة أن جميع أعمال تيلور انصبت على العمال و ليس على الكتبة أو الإداريين .

ولاشك أن دراسة العمل المكنى أو الادارى تصبح مشكلة أكثر تعقيداً وذلك لصعوبة علية القياس ذائها . وبالرغم من ذلك إلا أنه يجب على كل وحدة عاولة توقيت هذه الاعمال حق يسهل عملية تحديد الاحتساجات البشرية المطلوبة لها . فعلى سبيل المثال تقوم بعض الشركات بحصر جميع الانشحة الداخسلة في نطاق على معين ثم سؤال شاغلها عن النسبة المثوية من وقت العمل الذي يصرفها على كل نشاط . وبالتالي فانه باعطاء نفس العمل لجموعات أخرى من العاملين وتكرار نفس الشيء ، فانه عكن حسساب متوسط الوقت الزمني اللازم لانجاز أنشطة العمل الواحد وبالتالي تحديد عدد الإفراد الواجب تشغيلهم

تشترك جميع طرق التنبؤ بحجم القوى العامله في المنظمة غير الصناعية في شيء وأحد وهو محاولة التنبؤ المبدئي بالقوى العامله المطلوبة لفترة زمنية قادمة لتحقيق أن ان محددة .

وذلك يمنى أن هذه الارقام قد يصيبها الكثير من التغديل وفقاً لبعض العوامل المتعلقة بالوحدة الاقتصادية والتي يمكن إجمالها فيها يلى :

أو لا: التطورات التنظيمية مثل الضم أو الإدماج أو الانفصال وكذلك الدراسات التنظيمية داخل ففس الوحدة الانتاجية والتي من شأنها إعادة توذيع القوى العامله نتيجة لاعادة توصيف الإعمال. كذلك يدخل في نطاق هذه الدراسات التنظيمية مشكله العمالة الفائضة وكيفية معالجتها . كذلك تتضمن هذه الدراسات التطورات التكولوجية المختلفة والتي من شأنها رفع إنتاجية العامل والآلة . تؤدى كل هذه التطورات والتي قد تكون سالمية أو مرجبة إلى ضرورة

تعديل الارقام الميدئية المقدرة للقوى العامة .

ثانياً: مدى استقرار معدلات دوران العمل والغياب والحوادث والاحالة إلى المعساش والتي تؤثر تأثيراً بالغساً على الإرقام المبسدئية المقددة لحجم القوى العاملة المطلوبة .

.

1

اللذوعة لهم أكو من انتاجي المخدلة . والسمه ، فأنه عكر القول أن البعد الأول الذي يمكم سياسات القوقات عو ذلك السعد الخاص بالمنعمة الاقتصادية .

توظيف القوى العاملة

ومن الناحية الآخرى ميلان العلميد من النظرات وشاحية في الدول الراسمالية بدأت تشمر بأهمية وصرورة الدور اللمي بحب أن تؤديه ذاخل المجتمع الذي تعيش

من تعتاب وظيفة الترظيف إحدى مكونات وظيفة الافراد والق تلما الرظيفة الحناصة وتعتاب المستقبل الإعتداد والتوجيل الإعتداد والنوعيات المطلوبية وزين المالة على كافة المستويات، فإن عوظيفه المفتها بمثابة المهدورات المالة على تواجه إدارة الافراد فيها يتعلق بوظيفة توفيد القوى المهدورات المالة المدين المالة عن منابعة وفيد القوى المالة المالة المدين المالة المالة المدينة المالة الم

السَّالهُ الواسوفُ مُقَوْمُ فَ هَذَا المُبحَى اِبْتَاقِيةَ شَيْلِسَّافَ التَّوْقُلُفُ الْمُورَالِيَّةُ طَلُوق اللّمانَ مَ الاَّحْسَالُورُ وَ النَّسَكِينَ عِلَى التَّوْالَى ، فَيَكِيدِ اللّهَ التَّوْلُونَ مِنْ اللّهِ عَلَ

المن الفله المن الم المدار و المناسبة المناسبة

المدفوعة لهم أكبر من اتتاجيتهم الجديدة . وعليسه ، فانه يمكن القول أن البعد الاول الذي يحكم سياسات التوظف هو ذلك البعد الحاص بالمنفعة الاقتصادية .

ومن الناحية الآخرى، فإن العديد من المنظات وخاصة في الدول الرأسمالية بدأت تشعر بأهمية وضرورة الدور الذي يجب أن تؤديه داخل المجتمع الذي تعيش فيه ، ومن هنا ظهر مفهوم و المسئولية الاجتماعية ، ، والذي يتمثل في العديد من الاشياء مثل ، بناء اقتصاد وطني قوى ، تقديم سلمة صالحة الاستخدام ، القضاء على البطالة أو الحد منها ، التقيد بالحد الآدفي للاجور ، تطبير البيئة من التلوث .. إلى آخره . وهناك المسديد من المنظات الى تفوق هذه الحدود الدنيا لمفهوم والما المسئولية الاجتماعية ، في تعاملها مع المجتمع الذي تتواجد فيه . والدليل على ذلك تلك المالغ الصخحة التي يتم رصدها لاجراء البحوث . فعلى سبيل المشال ذلك تلك المالغ الصخحة التي يتم رصدها لاجراء البحوث . فعلى سبيل المشال خلف النوع من الحيوط الذي لإيحرق لاستخدامه في صناعة ملابس الاطفال حاية ذلك النوع من الحيوط الذي لإيحرق لاستخدامه في صناعة ملابس الاطفال حاية البحوث التي تستهدف تنقية الجاؤولين المحرق من الشوائب وذالك لتنقية الحواء البحوث التي تستهدف تنقية الجاؤولين المحرق من المديد من المنظات يدفع اعانات مالية للجامعات ومعاهد النعليم للمساهمة في تطام العديد من المنظات يدفع اعانات مالية للجامعات ومعاهد النعليم للمساهمة في تطوير الدراسات بها واجراء البحوث الآكادية .

أما فى المجتمعات الاشتراكية . فان مفهوم المسئولية الاجنهاعية يعتبر أحد الاساسية للافتصاد الاشتراكى نظراً للالتزام القائم من قبل الدولة تجاه المجتمع ككل . إلا أن ذلك لا يعنى أن المجتمع ككل . إلا أن ذلك لا يعنى أن المجتمعات الراسمائية في مواجهة هذه المسئولية ، إذ أن الأمر يتوقف

على مدى توافر الامكانات المادية وكذلك الكفاءة في استغلالها وإدارتها . وبشكل عام فان مفهوم المسئولية الاجتماعية في المجتمعات الاشتراكية يتمثل في المديد من الاشياء مثل بجانية التغليم ، توفير فرص العمل المجميع ، الالتزام بتعيين خريجي المدارس والمعاهد والجامعات ، توفير بعض السلع بأسعار محددة قد تقدل عن التحك لفة . . إلى آخره ، وعليه فانه عكن القول أن البعد الثاني الذي محكم سياسات التوظف هو ذلك البعد الخاص , بالمسئولية الاجتماعية ، .

على مستوى المنظمة بمكن اجمالي سياسات التوظف في عدد من السياسات على النجو السالي :

١ - سياسة التوظف من الداخدل/من الخيارج:

تعنى سياسة الترظف من الداخل أن توظيف الآفراد بجبأن يقبع من داخل المنظمة . وهذا يعنى أنه إذا خلت وظيفة ما ، فانه بجب على المنظمة القيام بالاعلان عنها داخل المنظمة ذاتها حتى بمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من بين العاملين بها التقدم لها . أما سياسات التوظيف من الحادج ، فانها تعنى اللجوء إلى المصادر الخارجية ، وإيس المنظمة ، في شغل ما مخلو من وظائف بداخلها .

تتميز سياسة النوظيف من الداخل بعدة مزايا بمكن إجمالها فيما يلي:

(أ) توفير فرص التقدم والترقى للماملين بشكل يؤدى إلى توليد الدافع لديهم على العمل.

(ب) توفير بيئة عمل يسودها شعور العاملين بالرضاء الصام .

(ح) وضوح المستقبل الوظيفي (سلم الترق) أمام العاملين .

(د) الاستفادة • ن الخبرات القدعة التي تتراكم داخل المنظمة •

- (ه) سهوكة إدارة عملية التوظيف ذاتها ، نظراً غلة الاجراءات .
 - (و) انخفاض عنصر التكلفة المرتبطة بسياسة التوظيف.
- (() انخفاض نسبة العُحطأ في عملية التوظيف نتيجمة لمصرفة الادارة بالأفراد لعاملين بها .

- (أ) حرمان المنظمة من أي دم جديد بما يحمل من قدرات وخبرات جـديدة ومتنوعة .
 - (ب) نقل الخبرة السابقة ليس بمزاياها فقط وإنما بعيوبهـــا أيضاً .
- (-) ازدياد الأعباء الخاصة باعادة التدريب على الوظائف الجديدة بالنسبة
 للماملين القدامى ، الأمر الذي قد يزيد من تكافة هذه السياسة .
- (د) عدم توافر الاعداد الكبيرة من العاملين ، وهذا يشكل أحد القيود الاساسية في عملية الاعتبيار .

ولا شك أن القارىء قد لاحظ أن موايا وعيوب سياسة التوظف مر... الداخل تعتبر بمثابة عيوب وموايا سياسة التوظيف من الخارج .

و بشكل عام ، قانه ليس من الأفصل المنظمة أن تقتصر سياستها على التوظيف من الداخل، كما أنه ليس من المفصل أيضاً أن تقتصر هذه السياسة على التوظيف من الخاوج ، ذلك أن لكل مزاياها وعيوبها ، هذا و تتبع معظم المنظات حلا وسطاً و ذلك بالاختيار من الداخل أولائم اللجوء إلى المصادر الخارجيه ثانياً . إلا أن مثل هذا الحل الوسط لا يمكن الآخذ به على علاته ذلك أن تفصيل المصادر الداخلة عنى الحارجية ، أوالعكس . أمريتو قف على طبيعة الوظيفة ذاتها وكذلك على المستوى التنظيمي الذي توجد فيه داخل المنظمة . و بشكل عام ، فانه يمكن القول أنه كلما صعدنا قمة الهرم التنظيمي كلما زادت أهمية المصلدر الحارجية بالمقارنة بالمصادر الداخلية للتوظيف ، وأن العكس صحيح كلما هبطنا هذا الهرم.

٧ - سياسة توظيف أبناء العاملين :

درجت بعض المنظات على اتباع سياسة تهدف إلى توظيف أبناء العاملين بها فى حالة توافر أية فرص عمل بها . هذا وان كانت هذه السياسة أكثر وضوحا فى منظات القطاع الحاص والمنظات الصغيرة الحجم بشكل عام . إلا أنه يتم اتباعها أيضاً فى بعض منظات القطاع العام والمنظات الكبيرة الحجم إلى حد ما (مثال ذلك ما يحدث فى بعض منظات انتباج الغزل والنسيج فى جمهورية مصر العربية)هذا وتتميز مثل هذه السياسة بعد أشياء يمكن إجمالها فيا يلى :

- (أ) زيادة الشمور بالرضاء لدى العاملين .
- (ب) انخفاض تكنفة عملية التوظيف ذاتها .
- () تشجيع تكوين جيل من الحرفيين .
- (د) زيادة الشعور بالولاء والانتهاء للمنظمة من قبل العاملين بها .

ومن الناحية الآخرى ، فان لمثل هذه السياسة عدة غيوب يمكن اجمالهما فيما يلي :

- (أ) الحد من قدرة الإدارة على اختيار أكفأ المناصر.
- (ب) زيادة احتمالات تكون الجماعات التي تجمعها وتسيرها أواصر

القرابة والعلاقات الشخصية بحيث يصبح ولائها لذاتها وايس للمنظمة التي تعمل بهما .

(~)أن مثل هذه السياسة تمثل نوعا من التمييز أو الاستشاء في عملية التوظيف ، وهذا أمر لا يتفق مع مبدأ تكافز الفرص وخاصة في المجتمعات الاشتراكية .

(د) اضعاف مركز الادارة في مواجهة النقابات العمالية بشكل عام .

٣ - السياسة العامة:

ما لاشك فيه أن المنظمات بصفة عامة ومنظمات الآعمال بصفة غاصة عادة ما تومى سياستها المتوظيفية إلى اختيار الأفراد ذوى الكفاءات العالية. وفي سييل خمقيق ذلك ، فقد تقوم باستبعاد بعض العناصر البشرية والمديد من الآسباب مثل السن ، الذوع ، التعليم . . . إلى آخر تلك الآسباب التي قد يكون أو لا يكون لها ما يبررها . لذلك فإن المنظمة عادة ماتجد نقسها تعمل في ظل بحوعة من السياسات العامة التي تضعها الدولة ، والتي لا يسمح لها بالمتخروج عليها سواء كان ذلك في بحقم اشتراكي أم مجتمع رأسمالي ، ومن الآمثلة على مثل هذه السياسات .

عديم التحير في التوظيف وفقاً المن ، الجنس ، الاصل ، الدين ،
 واللون .

- ـ خرورة التقيد بالحد الادنى للاجور وعدم النزول عنه .
 - الالتزام بنظام التأمينات الاجتماعية .
- الالتوام ﴿لسياسة العامة الخاصة بتوزيع الخريجين (في مصر) .

- قبول فئات معينة و بنسب محددة من اجهالى بحوع العاملين للعمل بالمنظمات (في مصر) .

مما تقدم يتضح لنا أنه بجب على كل منظمة أن تقوم بوصــــــع و تحديد سياساتها فى عادية نشساط التوظيف السياسات ما هى إلا انسساس التوظيف ذاته . كذلك يتضح لنا أن بعض هذه السياسات ما هى إلا انسساسات الم والقواعد المامة التى تفرض على المنظمة من حارجها ، كما أن البعض الآخر ما هو إلا انعكاس لآراء و فلسفة الادارة داخل المنظمة ذاتها .

ثانيا : دراسة مضادر المعل

تنطوى وظيفة التوظف على ثلاث أنشطة فرعية وهي ، دراسة مصادر العمل، الإختيار ، والتسكين . هذا وسوف نقوم في هذا الجزء بالشرح التفصيلي للفشاط الاول وهو دراسة سوق العمل .

يقصد بدواسة سوق العمل التعرف على نعرض المتاح من العمالة على عتلف أنواعها ومستوياتها وكذلك مصادرها المختلفة. وقد يفهم البعض خطأ أن قيام المنظمة بهذه الدراسة عا تحويه من مقابلات يتم حقدها مع طالمي الوظائف أن هناك التزام من جانبها مجهاه هؤلاء الأفراد، ذلك أن دواسة سوق العمالة تقف عند حد اتمامها دون أن يكون هناك أي التزام تعاقدي من قبل المنظمة.

تنقسم مصادر العمالة إلى قسمين وحما ، المصادر الداخلية والمصادر الخارجية يقصد بالمصادر الداخلية المنظمة ذاتها حيث يمكن النظر إلى العاملين على أنها السوق التي منها يمكن المنظمة أن تستجلب ما تريده من أفراد ، وخاصة لشغل الوظائف الاعلى مرتبة داخلها . أما المصادر الخارجية في تلك المصادر التي تقع خارج نطاق المنظمة سواه في داخل الدولة أو خارجها . ويشكل عام يمكن القول أنه كلما صعدنا قدّ الهرم "تنظيمي كذا انسع نطاق استجلاب العاملين، أي كلما زادت أهمية المصادر الخارجية . و"مكس صحيح كلما هبطنا هذا الهرم .

المصادر الداخلية للعمالة:

يمكن التعرف على المصادر الداخلية العمالة وذلك بأحد طريقين وهما ؛ حصر ومراجعة وتقييم سجلات العالمة بالمنظمة ، وعمل الاعلانات العاصة بالوظائف العالمية داخلها. تتطلب الطريقة الآولى أن تقوم ادارة الآفراد بالمنظمة بحصر جميع العاملين بها من واقع السجلات العملية ووفقاً للمديد من المعايير مثل، الخبرة ، الإدارة التي بعمل بها ، التعليم ، الجنس م ، إلى آخره Personnel . يلى ذلك أن تقوم إدارة الآفراد بمراجعة قوائم العاملين وتقييمها حتى يمكن التعرف على نوعيه العهالة التي يمكن الاعتماد عليها من داخل المنظمة ، وقد تستخدم المنظمة لهذا الغرض عدداً من الخاذج أو تقوم بأخذ آراء بعض المرؤساء وخاصة ذرى الاتصالات العديدة بأكبر عدد ممكن من العاملين .

أما الطريقة الثانية التي تلجأ إليها إدارة الأفراد للتعرف على المصادر الهاخلية للمهالة فانها تتطلب أن تقوم إدارة الأفراد بعمل الاعلانات الداخلية اللازمة والحاصة بالوظائف الشاغرة، على ان يتم عمر ذلك في نشرة خاصة أو يتم تعليق هذه الاعلانات في مكان معروف للجميع، وحيث الله همم حق كل من يعمل بالمنظمة التقدم لأي مم في هذه الاعلانات، فإنها تصبح وسيله فعالة تمكن المنظمة من حصر ودراسة السوق الداخلي للمهالة بها، وخاصة إذا علمنا ان من يتقدم لشغل وظيفة ما لابد وأن تتوافر فيه الشروط الحاصة بها.

المصادر الخارجيــة للمالة:

٧ - مكاتب التوظيف الحناصة: بالرغم من عنم انتشار مثل هذه المنظمات في مصر فانها توجد و بكثرة في الدرل الراسمالية. و تقوم هذه المكانب بانشساء نظام معلومات دقيق و تفصيلي عن طالبي الوظائف بحيث يمكن الرجوع الى هذه السبحلات بسهولة ويسر. ومن ناحية أخرى، فانها تتلقى أيضاً جميع طلبات المنظمات المختلفة و تقوم بتسجيلها، ثم تتولىمهمة التوفيق بين كل منهما، وذلك كله نظير مقابل مادي معين قد يتمثل في مبلغ عصدد من المال أو نسبة محددة من الاجر أو المرتب و لفترة محددة أيضاً. وعادة ما تركز هذه المكاتب أعمالها فيا يتملق بالعمالة الادارية دون عسالة الانتاج، وذلك نظراً لازدياد الطلب عليها و نظراً لإردناد الطلب عليها و نظراً لإردناد الطلب عليها و نظراً لاردناد الطلب عليها و نظراً لاردناد الطلب عليها و نظراً لاردناد العلون عليه عليه المنالة الادارية دون عميه المنالة العميه المنالة الدارية دون عميه المنالة الادارية دون عميه المنالة الادارية دون عميه المنالة الدارية دون عميه المنالة الدارية دون عميه المنالة الدارية دون عمية المنالة المنالة المنالة المنالة المنالة المنالة المنالة الدارية المنالة المنالة

و فى مصر احترف بحوء من الآفراد هذه المهنة وأصبحوا بمشابة المصدر الرئيسي للممالة غير الماهرة والتي تطلب العمل فى الدول العربية . ولقد أساءت هذه الفئة كثيراً إلى مفهوم مكاتب النوظيف الحاصة نظراً لتصدد حالات النش والنزوير التي تم ضبطها في هذا المجال . وعليه ، فإن مثل هذه المكاتب بجب أن تخضع للتسجيل و لكافة الإجراءات الآخري المنظمة للهنة . وبقدر ما تنشر هذه المكاتب غير المنظمة بقدر ما يدل ذلك على فضل وزارة القوى العاملة بجميع أجهزتها في التصدي وبجدية لمشكلة تصدير العمالة إلى الحارج .

٣ — الاعلان الخارجى: يعتبر الاعلان الخارجى الذي لايتم داخل المنظمة وإنما يتم خارجها في الصحف اليومية والمجلات المتخصصة بمثابة أحد الاساليب التي تتيم في دراسة السوق الخارجي العمالة. وعادة ما تتضمن هذه الإعلانات طبيعة الد.ل المعلوب ومتطلبات شغله. ومن الملاحظات بالنسبة لهذه الاعلانات أن الكثير منها يعدد إلى إخفاء هوية المنظمة. وعا لاشك فيه أن الايضاح عن هذه الهوية لهو أفضل بكثير من اخفائها حتى تتيح المنظمة لنفسها فرصة أكبر في اجتذاب أكبر عدد ممكن من المناصر ذات الكفاءة العالية ، وخاصة إذا كالت المنظمة ذائها تتمتع بسععة طبية .

إ ــ المعاهد العامية والجامعات: بالرغم من عدم انتشار هذا الأسلوب فى مصر فانه يعتبر من أكثر الأساليب انتشاراً فى الدول الرأسمالية وخاصـــة فى الولايات المتحدة الامريكية. يتلخص هذا الاسلوب فى ضـــرورة أن تكون المنظمة على علم تام بجميع المداوس والمعاهد العلمية والجامعات وكذلك برامج التدريس بها ومدى كفاءة حذه البرامج وكذلك السيات الاســاسية الى تميز خريجيها . إحف إلى ذلك أن المنظمات المختلفة وخاصة الكبيرة الحجم منها تقوم خريجيها . إحف إلى ذلك أن المنظمات المختلفة وخاصة الكبيرة الحجم منها تقوم

بفتح مكانب توظيف خاصة بها فى هذه المعاهد والجامعات بحيث تتلق جميع طلبات الراغبين فى العمل وتسجيلها وتصنيفها ، حتى يمكن لها فيما بعد الاختيار من بينها .

هذا وتقوم بعض المنظمات في مصر بعمل يشابه ذلك وخاصة فيما يتعلق بطلبة كليات الهندسة ، حيث تقوم باستقطابهم للعمل بها في فترات الصيف نظير مكافأة مالية تمبيداً للتعرف على نوعية الكفاءات الموجودة للارتباط بها فيما بعد كذلك تقوم بعض البنوك المصرية بعمل نفس الشيء حينما تطلب عدداً محدوداً للتعرن على العمل بها كل صيف من بين طلبة كليات التجارة .

الله : الاختيار

حيث تهدف دراسة سوق العمل إلى التعرف على عرض العمالة المتاح ومصادرها ، فان نشاط الاختيار يهدف إلى تصنيف وتقييم هذه العمالة وذلك لإخيتار العناصر الصالحة واستبعاد تلك غير الصالحة .

ومن الناحية الآخرى، فقد تتبع بعض المنظمات أسلوباً آخراً في عملية الاختيار يرمى إلى تحديد المسبق المجموعة المعايير أو الاشتراجاات الق يجمب أن تتوافر في المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة كحدد أدنى وعليه، فإن عملية الاختيار تتطلب تصفية المتقدمين لشغل الوظائف، والتأكد

وبصفة عامة يمكننا القول ان الاختيار هو ذلك النشاط الخاص بوظيفة التوظيف والذي يهدف إلى التوفيق بين المتقدم تشفل الوظيفة وبينالوظيفة ذاتها، وهذا أمر يتطلب ضرورة توافر كافة المعلومات التي تتعلق بتوصيف الوظائف وكذلك تحديد مواصفانها (اشتراطات شعلها). هذا وقد تتطلب هذه المواصفات في بعض الاحيان ضرورة إضافة ليجموعه من المواصفات الاضافية والتي تتعلق بطبيعه المنظمة ذاتها والتي ترى إلى قياس هدى قدرة المتقدم لشغل الوظيفة على التكيف مع بيئة العمل نفسها . وكثيراً ما نجد أن اشتراطات شغل الوظيفة عادة ما يركز على تلك التي تلزم الاداء العدل واهال باقي الاشتراطات الاخسرى الاضافية والتي تتماق بالقدرات الخاصة بالتكيف مع البيئة والتمامل مع البشر .

١ _ نظم الإختيار ..

يمكن اجمال نظم الاختيار في نظامين أساسين وهما ؛ النظام المتماقب ونظام الارتباط المتمدد . يعني النظام المتماقب أنه يجب تقسيم عمليفة الاختيبار إلى بجموعة من المراحل بحيث بجب على طالب الوظيفة أن يؤدى بنجاح كل مرحلة وكذلك باقي المراحل . ويعتبر هذا النظام متعافيا حيث بجب على طالب الوظيفة قبل الدخول في مرحلة تالية أن يؤدى بنجاح المرحلة السابقة لها وذلك حتى فها المراحل جميعا .

و يتطلب هذا النظام ضرورة ترتيب مراحل عمية الاختيار ترتيباً منطقياً يبدأ من المرحلة الاكثر صعوبة أو أهمية ويتدوج نرولا إلى المراحل الآقل صعوبة أو أهمية ويتدوج نرولا إلى المراحل الآقل صعوبة أو أهمية منذ البلاء بالمرحلة الاكثر صعوبة وذلك أن يتجع في جميع المراحل، فاقه من المنطق البدء بالمرحلة الاكثر صعوبة وذلك حتى يمكن تصفية المنقدمين لشغل الوظيفة المعينة منذ البلاية بدلا من تصعيد عدد ومثل هذا النظام يتم اتباعه في الكليات العسكرية حيث تبدأ المرحلة الاولى بقياس العلول والوزن والقدرة على الأبصار محيث يمكن استبعاد العسديد من الأفراد المتحدول في اختيارات القدوات الحاصة واللياقة الطبية ، ذلك أن الطالب اللائق طبياً يجب أن يتوافر فيه طول ووزن عدد كشرط أساسي . وفي منظات الاعمال من سنوات الحبرة كحد أدنى ، فانه يمكن تصفية المتقدمين لشغل الوظائف وفقا لهذين الاشتراطات . ويعتسبر النظام شيوعا في منظات الإعمال فيا يتعلق باختيار العاملين .

أما بالنسبة لنظام الارتباط المتعدد، وهو الأقل استخداما في الحياة العملية، فانه يقوم على افتراض مؤداه أن الفشل في مرحلة ما من مراحل الاختيسار أهر يمكن تعويضه من خلال النجاح في مرحلة أخرى. فعلى سبيل المثال إذا كافت عدد سنوات الحبرة الخاصة بأحد طالبي الوظائف أقل من تلك التي اشترطت لشغل الوظيفة، فان ذلك لا يعني عدم مضى مذا الفرد في باقي مراحل عملية الاختياد، فطراً لان عذا النقص قد يكون بالإمكان تعويضه ببعض الإشياء الاحرى مثل

نوعية الخبرة والتأهيل العلى والدافع على العمل. وعليه ، فإنه اذا اعتمــد هــذا النظام على استخدام بجموعة من الاختبارات ، فإن نجاح طالب الوظيفة من عدمه يتوقف على اجمالى العرجة التي يحصل عليها في مجموعة الاختبارات جميمها وذلك بعد مقارنتها بالحد الذي تضعه الإدارة كحد أدنى للنجاح .

يتصنح نما تقدم أن لكل نظام مزاياه وعيوبه ، وأن تفصيل نظام على آخير أمر يرجع إلى العديد من العوامل مثل نوع الوظيفة المطلوبالتعيين لها ، العرض المتاح من العالة ، والتكلفة التي تنطوى عليها هما ية ألاختياد .

٧ ــ اجراءات الاختيار:

يتمتمن برنامج الاختيار المديد من الاجراقات أو المراحسل كا سبقت الإشارة مين الحديث عن نظم الاختيار . وقد تطول هذه الإجراءات وقد تفصر، كا أنه قد يتم انجازها بدرجة عالية أو متخفضة من الدقة . لذلك فانه لا يوجد تعدد ماهية اجراءات الاختيار التي يجب على كل منظمة انباعها .

وبشكل عام يمكِن حصر اجراءات الاختيار في الحطوات التالية :

- _ طلب استخدام
 - الاختبارات
- ـــ اختبار اللياقة الطبية
 - _ الخيرات السابقة

(1) - طلب الاستخدام

يستخدم طلب الاستخدام في جميع كافة البيمانات الى تتعلق بطلب الوظيفة

والتى يتم ملاها بمعرفته هو . وتلج المعظم المنظات إلى تصديم النموذج الذى يتناسب مع البيانات التى تقوم بطلبها والتى تمكن من إعطاء صورة واضحة عن المتقدم تجمل الإدارة أكثر قدرة على الحكم المبدئ على مدى صلاحيته الشفال الوظيفة المتقدم لها .

وبصفة أساسية فانه يجب أن تتوافر عناصر الدقة والشمول في اختيار المناصر المكونة لطلب الاستخدام. ويرجع السبب في توافر عنصر الدقة إلى أنه عكن الادارة من الحصول على انطباع أولى باحتمالات نجماح طالب الوظيفة من فضله . أما عنصر الشمول فانه يؤدي إلى تخفيف الأعباء التي تقع على عانق الادارة في الخطوات التالية من اجراءات التوظف (المقابلة) . كذلك فان عناصر طلب الاستخدام بحب صياغتها بشكل لا يمعلى طالب الوظيفة فرصة الكذب أو فوصة إعطاء المعلومات الخاطئة .

تنظر بعض المنظات إلى طلب الاستخدام باعتباره بجرد وسيلة بحمع البيانات المطلوبة عن المنقدم لشغل الوظيفة، في حين تنظر بعض المنظات إليه على أنه وسيلة جمع بيانات وأداة اختبار أيضاً. وفي هذه الحالة الآخيرة فانه تتم صياغة طلب الاستخدام بشكل محوى بحوعة من العناصر التي تمكن الادارة من تحليلها والنوصل إلى نتائج عددة عن طالب الوظيفة (اشخصية، المهارات القيادية، المهارات الابتكارية، القدرات النفسية .. الح). وفي هذه الحسالة فانه بحب تصميم طلب الاستخدام بشكل مخصمه التحليل الكمى، كما أنه ليس من المفضل توجيد هذا الطلب بالنسبة للجموعات الوظيفية المختلفة.

و بشكل عام ، فانه من المفضل اعتبار طلب الاستخدام بحرد أداة لجمسم المعلومات وليس أداة لإختبار قدرات طالب الوظيفة ، وبالتالي فان استخدامه يجب أن يتحصر في استبعاد كل من لا يتعبق عليه الحدود الدنيا من اشتراطات شغل الوظيفة .

(ب) - الاختبارات

ازدادت أهمية الاختبارات زيادة كبيرة في بجال الاختبار في الآونة الآخيرة
عيث أصبحت جزءاً لا يتجزأ من عمية الاختبار ذاتها ، بل وأهم مرحملة من
مراحله وعاصة في المنظات الكبيرة والمتوسطة الحجم . وقد بدأ انتشار استخدام
هذه الاختبارات أثناء وبعد الحرب العالمية الثانية نقيجمة اللجهود التي بذلت في
اختبار الافراد الصالحين للمعل بالقوات المسلحة الامريكية . ومن التاحية الاخرى
فانه بجب ملاحظة أن وضع واستخدام هذه الاختبارات يتكلف الكثيرمن الجهد
والمال في نفس الوقت الذي لا يمكن فيه الجزم بإمكان تعميم استخدامها في جميع
المنظات ، ولاشك أن النقطة الهامة التي يحب دائما مراعاتها تمشل في ، وإلى أي
مدى تساعد مثل هذه الاختبارات على زيادة المكافية النفية بالتجاح والفشل ، .

وبغض النظر عن الاهداف المرتبطة بالاختبارات، فانه يمكن تقسيمها لمل نوعين أساسيين وهما بالاختبارات الكتابية أو التحريرية ، والاختبارات الشفوية أو المقابلات الشخصية . هذا وسوف تتعرض لكل منها بشيء من التفصيل على التوالى .

١ ـ الاختبارات التحريرية :

تعتبر الاختيارات التحريرية من أهم الأدرات التي يتم استخدامها في العديد من المنظات مثل منظات الأعمال والمدارس والمعاهد العلمية وغــــيرها كأداة للاختيار . وفي داخل منظات الإعمال ، فان الاختيارات التحريرية لايتم استخدامها لاغراض الاختبار فحسب بل تتعداها إلى بعض الاهداف الاخرى مثل النقل والترقى والترشيح للدورات الندريبية وللتوجيه والارشاد النفسى .

تتصف الاختبارات التحريرية بأنها أداة موضوعية للقياس، وهذا يعنى أن الدرجة التي يحصل عليها طالب الوظيفة في إختبار ما إنما تعبر عن قدراته وليس عن آراء واضع الاختبار أو من قام بتصحيحه، وذلك بإفتراض أن الاختبار ذاته صمم بطريقة موضوعية . وبشكل عام ، فانه كلما زادت درجة موضوعية الاختبار ، كلما زادت قدرته على النابق بالمناصر الصالحة وغير الصالحة فيمن بأخذونه .

هذاك بعض التحفظات التي يجب أخذها في الاعتبار حين الحديث عن الاختبارات التحريرية توجزها فيما بلي :

(ا) - يجب استخدام الاختبارات التحريرية كأداة مساعدة من أدوات الاختبار . وحتى بالفسبة لما يسمى ببطارية الاختبارات ، وحتى بالفسبة لما يسمى ببطارية الاختبارات ، فأقها لا تستطيع أن تعطى سوى نتائج جزئية عن سلوك المدحن ، إذلك فأنه يجب تدعيمها بالادوات الاخرى مثل المقابلات الشخصية وبيانات طلب الاستخدام وتقييم الحبرات السابقة .

(ب) مد تعتبر الاختبارات التحريرية أداة المتنبق بالفشل أكثر منها أداة التنبؤ بالنجاح، ويرجع ذلك إلى أن هذه الاختبارات تستطيع قياس ما لا يستطيع الفرد عمله أكثر من قياس ما يرغب في عله. وعليه فإذا فشل الفرد في إحتياز المختبار ما، فإن ذلك يوخد كدليل على عدم قدوته على النجاح في الحياة العملية، أما إذا تجح هذا الفرد في إحتياز هذا الاختباد، فان ذلك لا يقدم الضان الكافى على ضرورة

نجاحه فى الحياة العملية ، ويرجع السهب فى ذلك إلى وجود العديد من العرامل الاخرى التي قد نجعل النجاح صعباً مثل عدم وجود الدافع على العمـــل أو عـــدم توافر القدرة على التكيف مع البيئة أو التوافق مع أفراد المنظمة .

(ج) — تستطيع الاختبارات التحريرية أن تمطى صورة أكثر وضوحاً عن احتمالات نبياح الجاعة أكثر من احتمالات كل تجاح فرد فيهاعلى حدة. وعليه ، فأن الاختيارات التحريرية تستظيع اعظاء متوسطات جماعية أكثر دفة بالمقارنة بمفردات منه الجاعة . فعلى سبيل المثال يمكن القول أن الاختيار الحاص بالقدرة على التكيف مع قيم المجتمع الحضرى ، إذا ما أعطى لمجموعة من القرويين ، قد يدل على عدم وجود هذه القدرة المجموعة بشكل عام ، إلا أن دفة هذه التائج تقل كثيراً إذا ما نظرنا إلى قدرة كل فرد على حدة داخل هذه المجموعة على التكيف مع قيم المجتمع الحضرى (فقد يكون هناك من هو قادر تماما على التكيف وكذلك من هو عاجز عنه) ،

(د) — لا يمكن استخدام الاختبارات بشكل عشوائى منتظم حتى داخل المنظمة الواحدة ، ذلك ان الاختبار الذى قد يكون دقيقا فى وقت ما قد تقل دقته فى وقت آخر حتى بالنسبة لنفس للجموعة الوظيفية الواحدة ، لذلك فان الاستخدام المستمر للاختبارات التحريرية أمر بتطلب إعادة اختبارها لشبيت من دقتها الإحمائية .

(م) ـ عادة ما تعتبر الإختبارات التحريرية أداة ناجحة من أدرات الاختبار في تلك الحالات التي يثبت فيها فضل الآدرات الآخرى . بمنى آخر ، فالة إذا كانت الآدرات الآخرى صالحة لاختبار الغناصر الصالحة ، فالله أيس من للنطق في مثل هذه الحالات استخدام الاختبارات التحريرية نظراً لارتفاع

تكلفة استخدامها .

(و) _ بيحب أن يتوافر عنصرى الحذر والخبرة الشديدة من جانب القائمين على إدارة هذه الاختبارات حين تفسير تنائجها . فعلى سهيل المثال قد محسل فردان على ثمانون ، وواحد وثمانون درجة على التوالى في اختبار ما ، إلا أن ذلك لا يعنى بالضرورة أن الفرد الاول أقل ذكاء ونجاحا بالمقارفة بالفرد الثائى .

(ذ) — بالنسبة لبعض الاختبارات فقد لاتكون نتائجها مؤشراً صحيحاً على النجاح في الحياة العملية ، إذا ما كانت العلاقة بين مكونات الاختبار من ناحية و بين الاداء الفعلي من ناحية أخرى علاقة غير خطية .

 (ح) - أن الاختبارات التحريرية كأداة قياس قد تكون صالحة للاستخدام بالنسبة لبعض الوظائف دون البعض الآخر.

الصدق والثبات الاحصائي للاختبارات.

سبق أن أشرئا إلى أن الاختبارات التحريرية تعتبر أداة موضوعية فى الاختيار، ومثل هذه الموضوعية لن تتوافر فى أى اختبار إلا إذا كان صادقا ودقيقاً.

يشهر الثبات إلى درجة الاتساق التي يتسم ما الاختبار ، أى إلى قدرته على إعطاء نفس النتائج إذا ماتكرر اعطاؤه . يمنى آخر فانه إذا أعطى نفس الاختبار لنفس الشخص عدة مرات في خلال فترة زمنية معينة ، فأن هذا الاختبار يعتبر ثابتا إذا حصل هذا الشخص على نفس الدرجة أو على درجات متقاربة في جميع الاختبارات ،

وهناك العديد من العوامل الى قد تؤثر عن درجة الثبرات الحاصة باختبــار ما يمكن اجمالها فيها يلي .

- إذا تم إعطاء الاختبار في ظل ظروف غير نمطية ، أى في ظل ظروف
 متغيرة .
- إذا قلت أو اختلفت درجة الوضوح في إعطاء الاختبارات وخاصة في
 الاختبارات الاملائية .
 - -- إذا اختلفت السرعة التي يتم بها إعطاء الاختبار .
 - إذا كانت هناك اختلافات بين الأفراد موضع الاختبار أنفسهم .
- إذا كانت هناك عوامل عشوائية تؤدى إلى اعطاء اجابات صحيحة أو خاطئة .

هناك عدة طرق يمكن استخدامها للتأكد من ثبات الاختبارات وهى ؟ الطريقة المعادلة ، طريقة إعادة الاختبار ، طريقة الاختبار النصني ، والاختبار الورجى والفردى . تتطلب الطريقة المعادلة على تموذ حين متشابهين تماما لنفس الاختبار وذلك من خلال الاختبار المنطق لعناصر كل منها ، على أن يتم هذا الاختبار من نفس مجتمع الافراد موضع الاختبار ، ثم إعطاء كلا النموذ جين لميئة من أفرادهذا المجتمع ومقازنة الدرجات التي محصلون عليها في النموذج الأول مع درجاتهم التي محصلون عليها في النموذج الأول أو تقاربت الدرجات كل دا ذلك على ثبات الاختبار ، والعكس صحيح .

أما طريقة إعادة الاختبار فاتها تتطلب ضرورة إعطاء الاختبار لمجموعة من الافراد في وقت ما تم إعطائه مرة ثانية لهم في وقت لاحق. وبمقارنة نشائج

أما طريقة الاختبار النصفى فانها تنطلب تقسيم الاختبار نفسه إلى قسمين ، ثم إعطاء كل نصف إلى نفس المجدوعة ، ثم مقدارنة درجات النصف الأول مع درجات النصف الثانى من الاختبار .

أما الاختيار الزوجى والفردى فانه يتطلب أيضا تقسيم الاختيار إلى قسمين عيث محتوى النصف الأول منه على جميع المفردات الزوجية للاختيار وبحيث ينطوى النصف الثانى على جميع المفردات الفردية له ، محيث يتم مقارنة النتائج التي يتم الحصول عليها من النصف الأول (الزوجى) مع نتائج النصف الثانى (الفردى) .

أما الصدق الاحصائية فإنه يعتبر مقياساً لقدرة الاختبار على قياس ما يجب قياسه ، أى أنه انمكاس لقدرة الاختبار على تأدية ما صحم من أجله . فعلى سنبيل المثال إذا أعطى اختبار في المحاسبة لطلبة كلية المندسة بدلا من طلبة كلية التجارة فلاشك أن درجاتهم جميما سوف تقترب من الصفر ، و بذلك يعتبر الاختبار غير صادق لأنه يقيس شيئا لم يقم طلبة المخدسة بدراسته . وفي بجال التوظف ، فان الاختبار الصادق هو ذلك الاختبار الذي يستطيع القيام يمهمة النفية بمعاد النجاح ، حيث يعتبر هذا المعيار مقياسا لدرجة الجودة المرتبطة بالاداء الفعمل . وعلى ذلك فإن الاختبار الثابت قد لايكون صادقا بالضرورة ، إلا أن الاختبار الصادق لابد وأن يكون على درجة عالية من الثبات .

هناك خسة أنواع من الصفق الاحساقى المرتبطة بأى اختبار وهى ؛ الصدق الحمل المنال المسدق التثبري ، مدق المحتوى . الصدق التركبي ، الصدق المنطق . وفي يعتبر الصدق الحالى والتبرى من الأشياء التي تهم المهارس لوظيفة الاختبار كثيراً داخل المنظمة . فإن صدق المحتوى والصدق التركبي تهم علماء النفسأساسا الذين يقومون بتصميم الاختباوات ذاتها . أما الصدق المنطق فهو ليس مفهوما علميا بالرغم من استخدامه في بعض الاحبان .

يرمز العبدق الحمالى للاختبار إلى درجة الارتباط بين الدوجات التي محصل عليها الفرد في الاختبار من ناحية وبين أداؤه الفعلى في بجال العمل من ناحية أخرى ويتطلب ذلك ضرورة اعطاء الاختبار إلى بجموعة من الافسراد العاملين بالمنظمة والذين يشغلون وظائف مشابهة أو مطابقة لتلك التي يتم الاختبار لها . وبعد إعطاء الاختبار فإنه يتم حساب معامل الارتباط بين الدرجات التي يحصلون عليها من ناحية وبين أدائهم الفعل في العمل والذي يمكن قباسه من خلال تقارير تقيم الاداء أو من خلال التقيم الشخصي الذي يقوم بعمله رؤساتهم المباشرون من ناحية أخرى . فكلها كان الإرتباط قاتما وقويا كله دلا على صدق الاختبار ، والمكس صحيح .

أما بالنسبة الصدق التنبؤى ، فانه يمكن لنا أن تحكم على صدق الاختبار من واقع الدرجات الله يعصل عليها الافراد في الاختبار ، وعلى ذلك فان قبو لهم أو رفضهم استناداً إلى صدق الاختبار أمر لايتم إلا في فترة زمنية لاحقة ، حيث يمكن حيثة الحصول على تقييم خاص بأدائهم الفعل في بجال العمل . وعليه ، فإذا المضح أن هناك ارتباط بين درجات الاختبار التي سبق الحصول عليها من ناحية وبين الاداء من فاجية أخرى، فإن ذلك يؤخذ كدليل على الصدق الاحسالي للاختبار وبين الاداء من فاجية أخرى، فإن ذلك وتحد كدليل على الصدق الاحسالي للاختبار

و بمقارنة كلا الاسلوبين السابقين يتضح لنا أن أسلوب الصدق الحالى للاختبار يمكن الإدارة من اتخاذ القرار الحناص بالاختبار بسرعة ، وذلك بمكس أسلوب الصدق النغبؤى الذي لا يمكن الادارة من اتخاذ هذا القرار إلا في فترة زمنية لاحقه على فترة إعطاء الاختبار . و بارغم من ذلك ، فان أسلوب الصدق الحالى يتسم بوجود بمض نقاط الضعف والتي ترجعاً ساسا إلى التقيد بمدد محدود من الأفراد، وهم أرائك الذين يتم تدبيهم والابقاء عليهم لفترة زمنية محددة . و بمعنى آخر فان هؤلاء الأفراد قد لا يمثرن المينة التسجيحية لجليع المتقدمين لشف الوظيفة المعينة .

أما صدق المحتوى فانه يبرز درجة مناسبة مكونات الاختبار، أي الأسئلة ، من ناحية وبين ما يجب قياسه من ناحية أخرى. وهذا النوع من التحليل غالبا ما يتم عمله فيا يتماق بما يسمى واختبارات الانجمازات ». فعلى سعيل المثال، فان القدرة على قراءة التصميات الفنية تطلب القدرة على التعرف على بعض الرموز الفنية عيث أنه يصعب التعبير عن هذا النوع من الدقة بأرقام احصائية ، لذلك فانه عادة ما يتم الحكم على دقة محترى الاختبار بواسطة بحوعة من الحبرا العاملين في هذا الجهال. ومن الأمثلة على هذا النوع من الاختبارات تلكالتي يتم عقدها في المناهد والمدارس والجامعات. وبصفة عامة فان هذا النوع من الاختبارات يندر استخدامه في منظات الاعبال. أما الصدق التركبي فانه يهم علماء النفس والمهتمين بتصميم الاختبارات حيث عدف إلى شرح ما يقوم الاختبار بقياسه ، استنادا إلى عنويات الاختبار التي يتم وصعما وفقا لنموذج على أو وفقا المجموعة محددة من الغروض ، فعلى سعيل المثالي يمكن القول ان الاختبار الحاص بقياس التوتر من المرتز من بالمني والوصف العلمي المعلى لمفهوم التوتر . ومثل هذا يتم بناؤه على أساس المعنى والوصف العلمي المعلى المقبوم التوتر . ومثل هذا يتم بناؤه على أساس المعنى والوصف العلمي المعلى لمفهوم التوتر . ومثل هذا

وأخيرا ، فان الصدق المنطق يرمز إلى مدى الترابط الذى يوجد بين مكونات الإختيار من ناحية وبيزائشي موحم القياس من ناحية أخرى. فاذا كان الإختيار يهدف إلى قياس القدرة على إجراء العمليات الحسابية ، فانه ليس من المنطق في هذه الحالة أن يتضمن الإختيار أية أسئلة تخص أية موضوعات أخرى غير الموضوعات الحسابية ، والا اعتبر الإختيار غير دقيق منطقيا .

و بالنسبة لكل من عامل التبسات وعامل الصدق الإحصائي فانه يتم قياسهما باستخدام معامل الإرتباط. والذي يمكن منه قياس درجة قرة العلاقة بين المتغيرات. هذا ويقاس معامل الإرتباط من الواحد الصحيح ، كلما دل ذلك على قوة العلافة ، والعكس صحيح كلما قرب من الصفر . هذا ولا يوجد رقم محدد يمكن اتخاذه كميار ثابت لوجود أو عدم وجود العلاقة المشار البها ، لأن ذلك يتوقف على حجم العينة وكذلك على مستوى معامل الثقة المطاوبة . ومن الاهمية بمكان فاتها وليس في قوتها. فحيث يدل معامل الثقة المطاوبة . ومن الاهمية بمكان ذاتها وليس في قوتها. فحيث يدل معامل الارتباط للوجب هو فادق في نوع العلاقة موضع القياس علاقة في اتجاه واحد (كلما زادت عدد ساعات الاستذكار ، كلما ارتفعت درجات الاحتبار أو التقديرات على سهيل المثال) ، فان معامل الإرتباط السالب يدل عني أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معكوسة . أي فاتجاه من متضادين السالب يدل عني أن العلاقة بين المتغيرين علاقة معكوسة . أي فاتجاه ين متضادين (كلما زاد السن كلما أنخفضت القدرات البدنية على سهيل المثال) .

تصميم برنامج الاختبارات التعريرية:

بمدأن انتبينا من تعريف الإختبارت التحريرية والقاء الضوء على التحفظات

الحَاصة باستخداماتها وكذلك التحليل الإحداث الحاص بها ، فاننا سوف نتولى منافشة كيفية تصميم برنامج الاختبار ذانه .

مناك العديد من الاختبارات والتي يزيد عددها على الألف إختبار . وبالرغم من هذا العدد الكبير، إلا أنها لانتساوى من حيث درجة الصدق والثبات الإحصاق، أي أنها لانتساوى من حيث درجة موضوعها . وحيث أن عملية تصميم الاختبار عملية صعبة و معقدة للغاية نظرا لانها تتطلب الكثير من المعرفة المتخصصة في هذا المجال ، لذلك فانه عادة ما يقوم بتصميمها علماء النفس وخاصة علماء التربويين وكذلك الخبراء المهارسين لهذا النوع من العمل .

ينطوى تصميم برنامج الاختبار على عدة خطوات نوجزها فيما يلي :

- _ تحديد أهداف برنامج الاختبار .
- ـ تحليل الوظائف لتحديد الخصائص المرتبطة بالنجاح في أداء العمل.
 - ـ اختيارات المبدئي للاختبارات.
 - . إدارة الاختبارات هلي أساس مجريي.
 - ـ التعرف على معايير النجاح في العمل .
 - ـ تحليل النتائج واتخاذ القرارات النهائية .

(1) تعديد أهداف برنامج الاختبار:

هناك العديد من الأمداف الى يمكن أن يحققهـــــا الاختبار . فقد تستخدم الاختبارات جدف اختيار و تعيين موظفين جدد أو لاغرض الترقية والنقل والتدريب. فاذا كان الهدف من الانختبار هو تعييزه وظفين جدد، فانه يحب توجيه مثل هذا الاختيار تجاه زيادة درجة الفاعلية في عملية الإختيار الخاصة بمجموعة

جدده من الوظائف وليس لجيع الوظائف، وحتى في هذه الحالة فإنه قد يتم إدارة الاختيارات بالنسبة للوظائف التي تتصف بصداية الإختيار لها ، على أن يتم تصميمها في مرجلة زمنية لاحقه .

الماسم (ب) تعليل الوظائف : عصد من عاليات المارا المرادا المارا

يالرغم من أنه يوجد لدى معظم المنظمات الكثير من البيانات التخاصية بتوصيف الوظائف وتحديد مواصفات شغلها ، إلا أن مثل هذه البيانات غالبها ما يتم عملها بهدف تقييم هذه الوظائف ذاتها ، دون أن يؤخذ في الاعتبار اتلك الخصائص الحددة التي عادة ماتهدف الاحتبارات إلى قياسها ، وعليه ، فانه يجب إعادة تمليل الوظائف الوصول إلى تفاصيل المهارات والقدرات المطلوبة لادائها ،

(ج) الاختيار المبدى، للاختبارات: المتعالم المعالم المعالم المعالم

بمجود ما تتضح الخصائص الأساسية التي تلزم للنجاج في أداء العمل ، فانه يصبح بالإمكان اختيار تلك الاختيارات التي تقيسها وعادة ما يقوم المشرف على عملية الاختيار بائتقاء بعض الاختيارات الجاهزة بدلا من خاولة تصديم اختيارات عاصة به وذلك لارتفاع تكلفتها . وبشكل عام فان مصمم الاختيار عادة ما يقوم باختيار اختيار اختيار احد بستطيع من خلاله قياس عمضات الاساسية المطاوبة ، وهذا يتطلب ضرورة أن يقوم باختيار مجموعة من الإختيارات وتجريتها حتى يمكن اختيار أفضلها . ولاشك أن اختيار هذه المجموعة من الإختيارات أمر يوتيط بدرجة صدق كل منها وكذلك الثبات الاحصائي لها .

(د) ادارة الاختبارات عل أساس تجريبي :

وفى هذه المرحلة فانه يصبح من الاهمية بمكان ادارة الاختيارات التي وقع الاجتيار عليهــــا على جموعة من الافراد يطلق عليها و المجموعة التجريبية . . ولا شك أن أفضل هذه المجموعات هي مجموعة المتقدمين لشغل الوظيفة ذاتها . هذا و يجب ملاحظة أنه لايجب رفض أى فرد بناء على الدرجة التي بحصل عليها في أثناء هذه الفترة التجريبية ، وذلك نظرا لهدم وضوح العلاقة بين هذه الدرجات من ناحية وبين الأداء الفعلى من ناحية أخرى . يممنى آخر ، فإن ما يتم اختياره في هذه المرحلة هو الإحتبار نفسه وليس الأفراد الخاصمين له .

(ه) اليمرف عل ممايير النجاح في العمل ،

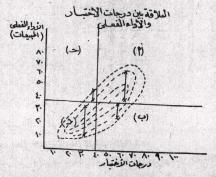
تعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة في تصديم برنامج الاختبار . ولا ترجم هذه الصدوبة إلى عدم توافر هذه المعابير برائما الى عدم القدرة على التأكد من موضوعيتها في قياس النجاح في أداء العمل ، وذلك نظرا لان عملية تقييم الاداء ذاتها لا تكون دقيقه و بقدر الإمكان ، فإنه من المفصل دائما اختياز بحوعة المعابير التي تمثل عناف الزرايا الخاصة بالاداء ، ثم حساب معامل الارتباط بين كل منها من ناحية و بين درجات الاختبار من ناحية أخرى . ومثل هذه المعابير عادة تتضمن ما يلي :

- _ جودة الانتاج
- _ معدلات الحوادث
 - _ معدلات الترقي
- _ الانجازات المهنية
- تقييم الأداء بمرفة الرؤساء

(و) تعليل النتالج واتخاذ الفرارات النهالية :

تعتبر الطريقة البيانية من أكثر الطرق انتشاراً في مجليل وتقسير نتائج الاختبارات التحريرية . وتتضمن هذه الطريقة بعدين أساسيين وهما ، درجات الاختبار ، والآداء الفدلي في كان العمل، حيث يتم رصد درجات الاختبار على المحور الآفني، كما يتم رصد الدرجات التي تعمر عن الآداء الفعلي على المحور الرأسي. فاذا افترضنا أنه سوف يتم التعبير عن الآداء العاني بحجم المبيعات الذي يمكن تحقيقه ، فإنه يمكن القول أنه إذا كان الإختبار سادقا و ثابتا، أي موضوعيا، فإنه كما ارتفاع عائل في حجم المبيعات، والمكس صحيح، ورجات الإختبار كلما صاحبها ارتفاع عائل في حجم المبيعات، والمكس صحيح، إلا أن مثل هذا التحدير يفترض أن العلاقة بين كلا المتغيرين علاقة خطية تماما، وهذا ليس بالضرورة صحيحا، في معظم الاختبارات ، إن لم يكن جممها، فإن العلاقه بين كلا المتغيرين لا تأخذ الشكل الخطي الدقيق المفترض، وعليه، فإن العلاقة بين كلا المتغيرين لا تأخذ الشكل الخطي الدقيق المفترض، وعليه، فإن لا يمكن اتخاذ القرار النهاقي وفقا لدرجات الإحتبار فقط.

يوضح شكل رقم (٨) العلاقة بين درجات الإختبار وبين الأداء الفعلى ممثلا في حجوم مختلفة للمبيمات. ويتضح من هذا الشكل أن العلاقة بين كلا المتغيرين علاقة خطية ولكنها غير تامة بدليل هدم وأوج جميع النقاط على خط مستقيم حيث تفتشر فيا يشبه الخط المستقيم.



شكل دقم (٨)

إن تفسير النتائج الحاصة بالاختبار كما هي واردة في الشكل السابق يتطلب ضرورة أن تقوم إدارة الأفراد بتحديد نقدة ما على كل محور تمثل الحد الأدى للنجاح الذي لايجب اللوول عنه حين الاختبار النهائي للمتقدمين . وهذا يعني أنه بالنسبة للبعد الحاص بدرجات الاختبار ، الحد الادبي للنجاح هو أربه—ون مدرجة وهذا يعني أن طالب الوظيفة الذي يحصل عي درجة اقل من الاربعين فانه يعتر غير مقبول . وبنفس المنطق فانه بالنسبة للبعد الحاص بالآداء الفعلي فان الحد الآدني للنجاح على هذا البعد هو تحقيق حجم مبيعات يساوى أو يريد عن الحدة قرئلا في جنبها أو الفا من الجنبات عي سبيل المثال ، وهذا يعني أن طالب الوظيفة الذي لا يستطيع تحقيق هذا الحد الآدني من المبيعات يعتبر غير مقبول أيضا

بعد تحديد الحدود الدنيا للشار إليها سابقاً ، فإننا فلاحظ وجود أربعة أقسام منفصلة على الشكل السابق بمكن شرحها على النحو التالى :

القسم (١):

يدل تحليل النقاط الواقمة في هذا القسم على ما يلي :

_ أن هناك ارتباط بين درجات الاختبار وبين حجم المبيعات ، إلا أن هذا الارتباط ليس ارتباطا كاملا (أى أن معامل الارتباط أقل من الواحد الصحيح ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة خطية إلى حد كبير ولكنها ليست علاقة خطية تامة).

_ أن هناك بعض الأفراد الذن أحد محصلون على درجات عائمة في الاختيار بالرغم من التفاوت في أدائهم الفعلى (أنظر العلامتين المتقابلتين في هذا القدام) .

- أن أكبر احتمالات للنجاح في الحياة حيث ترتبط بالافراد الواقمين في هذا القسم ، إلا أنه لا يوجد ضمان مؤكد بأن كر من يقع في هذا القسم لابد وأن ينجح في الحياة العملية .

الفسم (د):

يدل محليل النقاط الواقعة في هذا القسم على مايلي :

ـ أن هناك ارتباط بين درجات الاختبار وبين حجم المبيعات ، إلا أن هذا الارتباط ليس ارتباطا كاملا (أى أن ممامل الارتباط أقل من الواحد الصحيح ما يدل على أن العلاقة بين المتفررين علاقة خطية إلى حد كبير و لكنها ليست علاقة خطية تامة).

- أن الأفراد الوافعين في هذا القسم محصلون على درجات منخفضة على كلا البعدين نقل عن التحدود الدنيا الموضوعة .

- أن هناك بمض الأفراد الذين قد محصون على درجات مماثلة فى الاختبار بالرغم من التفاوت فى أدائمهم الفعلى (انظر العلامتين المتقابلتين فى هذا القسم) .

ــ أن هذا القسم يدل على أن الأفراد الواقعين فيه لاشك سوف يفشلون فى الحياء العملية . ويعكس القسم [(أ) الذى يدل على وجود احتمال كبسير النجاح فان هذا القسم يؤكد فشل الأفراد الواقعين فيه فى الحياة العملية ويرجع ذلك إلى أن هؤلاء الأفراد محصلون على درجات أقل من الحدود الدنيا الحاصة يسكلا البعدين .

: (=) pman

يدل تحليل النقاط الواقعة في هذا القسم على ما يلي: ..

ـ أن هناك ارتباط خطى غير تام بين كلا المتغيرين كما سبقت الأشارة .

ـ أن الأفراد الواقعين في هذا القسم يحصلون على درجات أقل من التحد الادنى الموضوع على محور درجات الاختبار في نفس الوقت الذي يرتفع فيه أداؤهم الفعلى عن التحد الآدنى الموضوع ع.

ـ أن مناك بمضالافراد الذين يحصلون على درجات ماثلة في الاختبار بالرغم من التفاوت في أدائهم الفعلي (أنظر العلامتين للمتقابلتين) .

ـ أن احتمال نجاح الإفراد الواقمين في هذا السقم في الحياة العملية صئيل .

السم (ب)

يدل تحليل النقاط الواقمة في هذا القسم على ما يلي :

ـ أن هناك ارتباط خطى غير تام بين كلا المتغيرين كما سبقت الأشارة .

- أن احتمال نجاح الأفراد الواقعين في هذا القسم في الحياة العملية صَدَّيل . يناء على التحليل السابق فان القرار النهاقي الخاص باختيار المنقدمين الشغل الوظائف بحب أن يركز على اختيار أو لئك . اقمين فى القسم (أ) ، يليه أو لئك الواقمين فى القسم (ب) ، يليه أو لئك الواقمين فى القسم (ب) . أما او لئك الواقمين فى القسم (د) فيجب استبعادهم كلية . وقد تلجأ بعض المنظمات إلى اختيار أفضل العناصر دائما وفى هذه الحالة فقد تقتصر عملية ، يختيار على اختيار الأفراد الواقمين فى القسم (أ) فقط ، فظرا لضالة احتمالات النجاح فى الحياة العملية المخاصة بالآفراد الواقمين بالاقسام (ب) . (ج). وإذا لم تستطى المنظمة توظيف الاعداد المطاوية لها، فقد تقوم بتكرار إعطاء الاختيار المجموعة جديدة من طالبي الوظائف مرفأ خرى، شما استكال العدد المطاوب من الافراد الذين يقمون فى القسم (أ) مرة أخرى،

أما إذا كانت مصادر سوق الممالة محدود؛ بدنى أن عرض العمالة ضئيل فقد لا يكون هناك أى منطق من إعادة تكرار إعطاء الاختبار . وبالتالى تلتمي عملية الاختيار من بين الأفراد الواقمين في الاقسام (ج) ثم (ب) .

يفترض التحليل السابق وجود مقياس للآداء الفعلى وهو حجم المبيعات ، وهذا افتراضغير صحيح بالمنسبة للجدد من طالم الوظائف ، وذلك لآنه لم يسبق تعيينهم وقياس أدائهم الفعلى. وعلى ذلك فانه لايمكن تطبيق هذا التحليل واتخاذه كأداة للاختيار . إلا أن مثل هذه الصعوبة يمكن التغلب عليها من خلال أحد طريقين . يتطلب الطريق الآول ضرورة إعطاء هذه الإختبارات للجموعة من المرظفين العاملين بالمظفة في وظائف تشابه وظائف طالمي الوظائف الجدد ثم وصد الدرجات التي يحصلون عليها مقابل الدرجات الخاصة بأدائهم الفعلى، وبذلك يمكن التأكد من صدق الاختبار قبل إعطائه للجدد من طالمي الوظائف . وتتم علية الاختيار في هذه الحالة وفقا لدرجات الإختيار التي حصل عليها المتقدمون الجدد الما المقالم، والإداء الفعلى المؤلمة ويبن الإختبار من فاحية وبين الآداء الفعلى المحلون الإختبار من فاحية وبين الآداء الفعلى

من ناحية أخرى كما سبقت الإشارة (أى أنه يفترض بجازا وجود علاقة خطيه تامه بين كلا المتغيرين). أما الطريق الثانى فانه يتطلب ضرورة التحقيق من صدق الإختبار ولكن في مرحلة زمنية لاحقه . وهذا يعنى انه بعد القيام باختيار الافراد الجدد وفقا لدرجات تجاحهم في الإختبار ثم تعينهم بالمنظمة فانه يتم قياس أدائهم الفعى، ثم ترصد هذه العلاقات، وحينئذ يمكن التحقق من ثبات وصدق الاختبار . وما يعيب هذا الأسلوب أن أية أخطاء يمكن اكتشافها فيا بعد لاتكون قابلة للتصحيح ، وان كل ما يتم تصيححه في هذه الحالة هو الاختبار ذاته ، حيث يتم إعادة تصميمه بشكل يؤذي إلى مايدة درجة صدقه وثباته .

انواع الاختيارات:

يمكن نقسيم الإختبارات وفقا لطبيعة السلوك البشرى المتوقع إلى ما يلي : ﴿

- _ اختبار القدرات الكامنه
- ـ اختبار قدرات الانجاز
 - ـ الإختبارات المهنية
- _ اختبارات الشخصية

تقيس اختبارات القدرات الكامنة قدرة الفرد على أداء عمل ما افتراض اعطائه الندريب المناسب. أما اختبارات الإنجاز فانها تقيس المهارات التي استطاع والفرد أن يكتسبها . وبذلك يمكن من خلال كلا نوعى الإختبارات المشاد اليها إجراء قياس دقيق لقدرات الفرد على الآداء بشكل عام ، ذلك أن اختبارات الانجاز القدرات الكامنة يمكن من قياس ما يمكن الفرد عمله في حين أن اختبارات الانجاز نقيس ما يعمله فعلا .

اما الإختبارات المهنية فانها تقيس اتجاهات واهتمامات الافراد تجاه المهن

المختلفة ، أي ما يحبونه وما لايحبونه منها . وتقوم هذه الإختبارات على افتراض عدد وهو أن هناك نمط واضح من الاهتمامات للأفراد الذين ينجحون فى مهنة معينة ، وأنه إذا توافرت لدى فرد ما هذه الاهتمامات فانه يفترض فيه فى هسذه الحالة النجاح .

اما اختبارات الاسقاطية . و نظرا الاهمية عنصر الموضوعية وأن النوع الأول الاختبارات الاسقاطية . و نظرا الاهمية عصر الموضوعية وأن النوع الأول من الإختبارات يتم استخدامه بكثافة بالمقارنة بالنوع الثانى . عادة ما تقيس الاختبارات الموضوعية الشخصية العديد من الابتاد مثل الاعتباد عن الدات ـ الاعتباد عن الآخرين ، الانطواء - عدم الانطواء ، السيطرة ـ الخضوع ، الثقة بالنفس ـ عدم الثقة بالنفس ـ عدم الدقة في الإستجابة لها حيث يسهل إعطاء الإجابة الخاطئة . أما بالنسبة للاختبارات الاسقاطية فإنها ذلك النوع من الاختبارات الذي يسأل فيه الفرد أن يقوم باسقاط تفسيره لعدد مدد من الموافف محيث يمكن النعرف على أبعاد شخصيته من خلال التفسيرات التي يعطيها لهذه الموافف .

٧ — الاخبارات التسلهبة (المَهَا بِلات التَسخَصِية) :

يمكن تعريف المقابلة الشخصية بانها ذلك الموقب الذى يمثله طرفان أحدهما
المقابل والآخر المقابل (المتقدم لشغل الوظيفة) بحيث يسعى الأول إلى عاولة
الحصول على الكثير من المعاومات عن الطرف الثاني منه وذلك في خلال فترة
زمشة محددة .

مَا تَمْتِر الاختبارات الشفهية أو المقابلات الشخصية أداة رئيسية من أدُّوات الاختبار شأنها في ذلك شأنّ الاختبارات المكتوبة .

و برغم أهمية المقابلات الشخصية فانها لم تحظى بنفس عدد البحوث و الدراسات التي يتم عملها في هذا المجال عاد. ما تأخذ شكل الدراسات التجريفية ، حيث تقل دراسات المتابعة الحاصة بها. وهذا كله يفسر الصعوبة البالغة في الحكم على فاعلية المقابلة كأداة للاختبار . وهناك عدة نقاط ضعف يقسم بها اسلوب المقابلات الشخصية يمكن اجمالها في ايل : -

- يعتبر التحير أحد العيوب الأساسية للمقابلات الشخصية. وقد يكون هذا التحير لاسباب أوادية أو لاسباب غير اوادية . ورجع ذلك أساسا إلى أن المقابل لا يصدر حكمه على الحصائص التي تتوافر في للتقدم لشنن الا ظرفة كا هي وإنما يصدر حكمه عليها كأمنداد لحصائصه هو (فهل سببل المثال الشخص الحافظ عكم حكما إيجابيا على الشخص الآخر إذا كان عافظ مثله ، كذلك فاتنا تتوقع في معظم الآحران أن يكون حكم الرجل المحافظ سلبيا إذا ما اختلف الشخص الآخر في سما تصه عن خصائصه هو) .

ـ عادة ما يكون المتحدث في المقابلة الشخصية هو المقابل فقسه ، ق حين أنه يفترض في المقابلة الناجحة أن يكون المتحدثالاساسي هو المتقدم اشخل الوظيفة. وهذا يؤدى بطبيعة الحال إلى عدم امكان جمع المعلومات الكافية عن المتقدم .

ماك تساؤل كبير حول مدى موضوعية المعابلة الشخصية . ويرجع ذلك إلى عوامل التحير الشخصية المسابق الاشارة إليها ، كما أنها ترجع إلى قصر فترة المقابلة ذاتها ، إذ أنه ليس منالمعقول جم الكثير من المعاومات عن الطرف الآخر في خلال دقائق معدودة .

ــ هناك أيضا احتمال القائم والحاص بقيام المنقدم لشغل الوظيفة بمحاولة تروير المقابلة ذاتها ولذلك من خلال إعطاء الكثيرمن للعلومات الخاطئة التي توضح الخصائص الابجابية التي يود المقابل رؤيتها فيه ·

ر ومن أحد عروب المقابلة الشخصية أيضا هو عدم قدره المقابل على توجيه الاسئة الصحيحة وبالتالى ، فانه يصعب الحصول على أيه معلومات ذات فائدة

كبيرة فى هذه الحالة وقد يرجع ذلك إما إنى جهل المقابل أو عدم تخطيطه السليم لموضوع المقابلة .

- كذلك فان للقابلة بحوعة من المميزات يمكن إجمالها فما يني : _
- ـ السرعة في جميع المعلومات عن المتقدمين لشغل الوظائف .
- ــ أمكان الحصول على الطباع ميدئى سريع عن المتقدم كشغل الوظيفة وحتى ﴿ وان كان ذلك الطباع غير موضوعي .
- ـ وبالرغم من عدم موضوعية المقابلة فائها تتفوق على أسلوب الاختبارات من المكتوبة فيما يتعلق بنوعيات محددة من العمالة مثل العمائة الادارية القيادية حيث لابج باختبارها بأسلوب تحريرى .
 - ـ قاة التكافمة والندويب العملي اللازمين لإداوة نظــــــام المقابلات الشخصية -خطوات المقابلة الشخصية .
- ـ أنما تساعد عاروقية المتقدم لشغلالوظيفة رؤية واقمية (المظهر الخارجي). " ـ أنها تمكن من مشاهدةكيفية استجابة المتقدم لشغلالوظيفة للاخرين(طريقة التفكير ، الشخصية ، الامضاءات . . . الح)

 - ما أنها تساعد على أحداث نوع من التعارف بين الادارة وبين المتقدمين الشغل الوظائف، والمكس صحيح.

خطوات القابلة :

لا يوجد نمط محدد يوضح ماهى الخطوات التي يجب اتباعها حسين اجراء المقابلة الشخصية . وبالرغم من ذلك فانه ممكن تصور هسذه الخطوات على النحو التالى :

- Ilasle
- _ التمارف
- ـ الحصول على المعلومات وإعطائها
 - احكام الرقابة على المقابلة
 - إنهاء المقابلة
 - ـ تقييم الشخص موضع المقابلة

يتطلب الإعداد ضرورة التخطيط الجيد للقابلة ذاتها . ومثل هذا التخطيط يمكن عمله من واقع المعلومات التي يظهرها كل مر ... توصيف الوظيفة وطلب الاستخدام الحاص بالمتقدم . يجب عن المقابل أن محدد استراتيجية المقابلة قبل اجرائها وذلك من حيث طبيعة ونوع المعلومات التي يريد الحصول عليها، وطبيعة ونوع الاسئلة التي يقوم بسؤالها . وقد جرت العادة بالنسية للمتمرسين في أجراء المقابلة . ولاشك أن مثل هذه الارشادات تتوقف على طبيعة المستوى النظيمي للطابلة . ولاشك أن مثل هذه الارشادات تتوقف على طبيعة المستوى النظيمي المسئولية ، القدرات القيادية ، والعلاقات الإنسانية في الوظائف العليا وذلك بمكس الوظائف العليا وذلك بمكس الوظائف العليا .

تعتبر الخطوة الخاصة بالثمارف من الأشياء الاساسية التي يجب على المقابل

أن يأخذها في الاعتبار . ويرجع ذلك إلى أن النخص موضع المقابلة يعتبر غريبا عن المقابل ذته ، وبالتالي فانه يجب على الاخير مساعدته على إعطاء المعلومات المطلوبة ، وهذا يتطلب بدوره ضرورة أن يقوء المقابل بمحاولة خاق هلاقات ودية معه . ومن الناحية الاخرى فانه يختى على المقابر أن يلجأ إلى الاسلوب الحاطي. في خلق هذه العلاقة الإيجابية وذلك بابداء الكثير من مظاهر الترحيب بالشخص موضع المقابلة . هذا و يمكن القول أن أفضل اسلوب لخلق العلاقة الودية المرجوه يتطلب من المقابل ضرورة أن يقوم بدراسة طلب الاستخدام ذاته والتعرف على الإيمامات المشتركة بينه وبين الشخص موضع المقابلة .

تعتبر الخطوة الخاصة بالحصول على المملومات بمثابة الجوهر الاساسى للمقابلة ذاتها . ولاشك أن التخطيط السليم لموضوع المقابلة هو الذي يحدد أو عالمملومات التي يجب الحصول عليها ، وأنه بدون ذلك قد يدور المقابل في حلقات مفرغه من الحديث . لاشكأن اعطاء المملومات أخر أسهل بكثير من الحصول عليها، وبالرغم من ذلك قانه يجب على المقابل أيضا القيام باعطاء الكثير من المملومات الشخص موضع المقابلة . ويزجع السبب في ذلك إلى أنه في نفس الوقت الذي يحاول فيه الطرف الأول الوصول إلى قرار محدد بشأن توظيف الطرف الشاقى ، فان هذا الطرف الثاني يحاول الوصول أيضا إلى نفس الشيء ، وهذا يتطلب ضرورة اعطاء الاخير الكثير من المملومات التي ترتبط بكل من الوظيفة المتقدم لها وكذلك المنظمة ذاتها .

لاتمر الحطوة التالية والخاصة بأحكام الرقابة على المقابلة عن بجرد تحديد مدايتها ونهايتها ، ذلك أن الرقابة تنطلب من المقابل أحكام الرقابة علىسيرها وذلك وفقا للاستراتيجية التيخططها لنضه بحيث تشمل كل ما يتعلق بالشخص موضع المقابلة وذلك فى خلال الوقت المحدد لذلك . هذا و تنطلب المقابلة الفعالة ضرورة إنهائها بشكل سليم وذلك بعد التأكد من أنها حققت اغراضها . وعادة مايتم انهاء المقابلة بالعديد من العبارات مثل ، سوف تخطرك فيها بعد ، ، سوف تسمح منا قريبا ، ، هل تريد أن تضيف أى شيء ؟ .

[ما الخطوة الآخيرة من خطوات المقابلة فأنها تنطلب ضرورة قيام المقابل بتقييم جميع المعلومات التى حصل عليها أثناء المقابلة ، على أن يتم ذلك بعد الانتهاء منها مباشرة حتى يكون حكمه أقرب إلى الموضوعية . وقد يلجأ بعض المقابلين إلى السخدام محوذج معين محتوى عي محموعة من الخصائص بحيث محكته إعطاء تقديرات رقميه محددة لكل منها . وحيث أن المعلومات الاساسية المطاوبة يتم تقديرات رقميه عددة لكل منها . وحيث أن المعلومات الاساسية المطاوبة يتم المحصول عليها من خلال الاسائية التي يتم توجيبها ، لذلك فأنه بحب مراعاة ثلاث أشياء أساسية ترتبط بها وهي ؛ الطريقة ، الفكر ، واللفظ .

تعتبر طريقة القاء الأسئلة من أقل المبام صعوبة بالرغم من أحميتها .

معمد حريد الله المن يشعر بالثقة التامة حين إلقاء الاسئلة ، وذلك بالإضافة يعب على المقابل أن يشعر بالثقة التامة حين إلقاء الاسئلة إلى ضرورة اتباع أسلوب ودى حين القائما . كذلك فانه يجب القاء الاسئلة ببطء نسي ووضوح تام . والحدف من وراء ذلك كله هو عدم إثارة الطرف ببطء نسي ووضوح تام . وكذلك تسييل مهمته في الاستجابة بل وتشجيعه عليها من الآخر من ناحة ، وكذلك تسييل مهمته في الاستجابة بل وتشجيعه عليها من

أما الجزء الفكرى الذي يرتبط بالآسئلة فانه يعتمد إلى حد بعيد على التخطيط المسالة على التخطيط المسالة خات منى السليم حين اعدادها ، ذلك أنه يصعب على المقابل القاء أية أسبئلة ذلت منى دون تخطيط مسبق وعادة ما يتطلب ذلك ضرورة تغطية النقطة المعينة بأكثر

, سؤال . وأخيرًا فانه يجب سياغة الاسئلة بشكل يساعد على المنافشة والشرح والتوصيف الدقيق وأبراز المنطق حين الاجابه (الفط المستخدم) . فعنى سبيل المثال إنّا: صيت بداية الدؤال على النحو الثانى، وهل أنتى، وهل تستطيع، وهل تفصل، ، طن الإجابة سوف تكون مسيرة و خير دائية .

لذلك فانه من الافضل أن تصاغ بدايات الاسئلة عادًا ، كيف ، ولماذا . وبشكل عام فان الاسئلة غادًا ، الابتعاد عنها . إلا أن بعض المقابلين قد يلبطون إليها لتساعدهم على الايقاع بعض المتقدمين لشغل الوظائف ومن الامثلة على الاسئلة التي تؤدى إلى اجابات واضحة ، أى متحدة ، وهل تمانع في العمل وقتاً اصافيا ، ، في حين أنه يمكن إعادة صياغة السؤال بالشكل الآتى ، وعاهو شعووك تجاه العمل الامتانى ، ؟ .

استراليجة التابل و المال الأحريات المراجه و المنامل الماليان المالية وال

قد يكون من الأممية بمكان اتباع أكثر من منهج كاستراتيجية المقابل أثناء المقابلة. وهناك بجوعة من الارشادات العامة التي يمكن الاحد بها حينوضع هذه الاستراتيجية . يتطلب أحد هذه الارشادات أن يقوم المقابل بالتعليق من وقت لآخر أثناء أجراء المقابلة . وتهدن مثل هذه التعليقات ليس فقط إلى تشجيع الطوف الآخر على التحدث والسكها تهدف أبطنا إلى أغلاق الفجوة بين الاسئلة وبين المرضوعات المختلفة التي يجب تنطبتها . ومثل هذه التعليقات قد تأخيف أشكالا مختلفة مثل ب ، هناك الكثير الذي يشاو كون هذا الرأى ، ، و إن مثل هذا الرأى محدد بقدر المرف على والى عدد بقدر ماهو الشعرف على وجهة النظر ، .

كذلك من بين الارشادات العامة أن يقوم المقابل بإعادة صباغة مايقوله

الشخص موضع المقابلة وتشكل أكثر وضوحا أو أن يقوم بتلخيص ما يقوله مشيرا الى أن هناك فهما مشتركا لما يقال .

وأخيرا فانه يجب على المقابل أن يحاول التغلفل فى الاجابات المعطاة بحيث يستطيع أن يصل إلى آراء محددة من الطرف الآخر ، وذلك من خلال إضافة أسئلة أخرى جديدة ، فاذا قال الشخص موضع المقابلة على سيل المثال ، تركت كلية التجارة لانني أكره علم الاقتصاد ، فانه قد يكون من المناسب المقابل أن يسأله ، يهدى معرفة بعض التفاصيل عن ذلك ، بدلا من سؤاله ، لماذا تكره علم الاقتصاد ، أو ، لماذا فشلت في علم الاقتصاد ، .

انواع القابلات الشخصية :

مناك عدة نوعيات من المقابلات الشخصية بمكن اجهالها فيما يلى:

ر - القابلة النوطية :

تشمل المقابلة النمطية على بحموعات من الاسئلة التي تم تنميطها واختيار ثباتها وصدقها الاحصائي ، عيث يمكن مقارنة الاجابات (الدرجات) التي تخص المنقدم لشمل الوظيفة بدرجة عددة (الحد الادن للنجاح) ، وفي هذا النوع من المقابلات فاز، يجب اعطاء نفس الاسئلة الواردة وأن اختلف ترتيها دون إعادة صياغتها أو الإضافة لها أو الحذف منها كلما تمدد عدد طالبي الوظائف وعادة مايستخدم هذا النوع من المقابلات بالفسية الوظائف الكتابية حيث يمكن تنميط محتواها .

القابلة غير النمطية :

تختاف المقابلة غير النمطية عن المقابلة النمطية في عدم تحديد بحنواها ، وهـذا يعنى أنه حين أجراء مقابلات مع بحموعة من الإفراد المتقدمين لشفل هذه الوظائف فانه يمكن للمفابل أن يسسأل فر فرد سهم بخوعات حتلمة أس الاسئلة . رقد يؤدى عدم التنميط هذا إلى بعض التحيز وذلك نظراً لهدم أمكان المقابل أحكام الرفاية على درجة صعوبة الاسئلة وكذلك صدراً . وبشكل عام فان المقابلة غير النمطية تصلح لثلك النوعية من الوظائف التي يصعب تنميط مجتواها .

٣ - ١١٥٠ لله الدروية و المناطقة الدروية و المناطقة المناط

بغض النظر عن كون المقابله نمطية أم غير نمطية ، قان المقابلة الفردية تمنى قيام فرد واحد فقط باجراء المقابلة . ومنالميوب الاساسية التي توجه فمذا النوع من المقابلات أن التقييم النهائي يعتمد على الرؤية النخصية لفرد واحد فقط في حين أن مثل هذه الرؤية قد تكون قاصرة أو عاطئة أو متحيرة .

、一位神経はいはないとでき

٤ - القابلة الجواعية ،

. تلافيا لعيوب المقابلة الفردية فقد تلجأ بعض المنظلت إلى اتباع الاسلوب الجماعي في عملالمتنا بلات وذلك حتى مكن التخلص من التحيرات والآراء الشخصية التي تغتج عن المقابلة الفردية .

تعتبر اختيارات اللياقة الطبية أحد اجراءات عملية الإختيار التي يجب أن يتعرض لمها المتقدم بشغل الوظيفة . وحيث أن الهدف من الاختيار هو اختيار العتاصر الصالحة ، أى القادرة على العمل ، فإن هذه القدرة لا تتوفف على القدرات الذهنية والحنرات السابقة فقطوا ما تتوقف على القدرات الجسيمه أيضا. لاشك أن متطلبات القدرات البدنية تختلف من وظيفة لاخرى ، وهذا يعنى أن اختيارات اللياقة الطبية قد تكون أحد العوامل الهامة في عملية الاختيار وقد لا تكون . فعل سبيل المثال تعتبر اللياقة الطبية من العوامل الهامة في الوظائف المسكرية ، في ففس الوقت الذي قد تفتقد فيه أحميتها بالنسبة ابعض الوظائف الآخرى مثل التدريس في الجامعات . ويغض النظر عن هذه الفروق فان اختيارات اللباقة الطبية عادة ما تهدف إلى ما يلي :

_ استبعاد الأفراد غير اللائقين طبيا لآداء متطلبات الوظيفة .

_ استبعاد أولئك الذين محملون أمراضا معدية .

ولا شك ان اختبارات الليافة الطبية تتطلب ضرورة الحصول على السجلات الطبية السابقة لطالب الوظيفة . كما أن الإدارة الطبية يجب ان تتولى القيام بفحص هذه السجلات وتكوين صورة عامة عن الحالة الصحفية العامة لطالب الوظيفة . أضف إلىذلك أنه يجب اخضا عطالب الوظيفة للمديد من الفحوص الطبية المختلفة الما كد من سلامته وقت التقدم لشفل الوظيفة .

وفى المنظات الكبيرة الحجم فانه عادة ما يوجد بها إذارة طبية متخصصه تنولى القيام بجميع اختيارات اللياقة الطبية . أما فى المنظات المتوسطة والصفيرة الحجم فانه قد يعهد بهذا العمل إلى معهد طبى خارجى وذلك نظير مقابل مادي متفوعليه . وفى جميع الآحوال فان اللجوء أو عدم اللجوء إلى المعاهد الطبية الخارجية أمر يتوقف على معدلات يتوقف على معدلات يتوقف على معدلات الانضام إلى المنظمة أيضا (معدل دوران العمل) .

و نظراً لانتشار مفهوم المسئولية الاجتماعية والذي يتطلب ان تساهم المنظمة في بناء المجتمع الذي تعيش فيه ، فان الكثير من المنظمات قد تقوم بتعيين بعض في بناء المجتمع الذي تعيش فيه ، فال الكفراد غير اللائقين طبياً وذلك لدوافع انسانية يحته أو كنوع من المكافأة على ماسبق أن قدموه لوطنهم (مشوهي الحروب مثلا). ومن الناحية الاخرى ، فحق ماسبق أن قدموه لوطنهم (مشوهي الحروب مثلا). ومن الناحية الاخرى ، فحق

تصبح الاستفادة استفادة تصوى بالنسبة لذوى العاقات والموقين فقد قامت المديد من المنظمات باعادة تصميم بعض الاحمال بها نجيث تتلام مع الانواع المختلفة من التمويق، وبذلك يصبح في الإمكان استحقام هذا الجوه من الطافة المجال الإشرية المتخذاما أمثل المتراج المعربة المتخذاما أمثل

ومن الناحية الاجرائية، فإن اختبار الليافة الطبية عادة ماينطوى على مايلي. entire of Kindler and the

ें हिट्टा स्टब्स किया है। जनका किया किया किया है।

- التاريخ الطي السابق
- مقايس وأوذان طالب الرظيفة
 - الكشف الصحى العام
 - اختیادات الحواس
 - الاختبادات للعملية الاختبادات العملية
 - اختيارات الإشعة
 - التحليلات للعملية المختلفة

ور الغيرات العابلة عدود عامر الكفيد المقاعدة المائلة ا بصفة عامة يمكن القول أن الحبرة السابقة تمتعر أحد المناصر الهامة التي تدخل في هملية الاختيار . هذا ويمكن الفول بصفة أساسية أنه كلما ارتفع المستوى التنظيمي الوظيفة داخل المنظمة كلما وادت أمية عنص الجبرة، والعكس صحيح كلما انخفض المستوى التنظيمي للوظيفة .

- عكن الاستدلال على الخبرة السابقة من العديد من المصادر مثل :
- المنظلت الى سبق الطالب الوظيفة السل جما علمه المعالم المعالم
- نوع الاحمال الى قام بتأديتها طالب الوظيفة من قبل عدم الاحمال الى قام بتأديتها طالب الوظيفة من قبل

- _ ماهية الانجازات السابقة لطالب الوظيفة
- ـ نوع ودرجة التعليم الحاصة بطالب الوظيفة
- ـ خطابات التوصية الحاصة بطالب الوظيفة ومصادرها

- الممارف والأصدقاء وكل من لهم صلة بشخصية طالب الوظيفة وفى جميع الاحوال فانه يجب على القائمين بعملية الاختبار القيام بمراجعة وتقييم الخسسيرة السابقة لطالب الوظيفة من جميع جوانبها وكافة مصادرها . وفي حالة وجود أي نوع من الغموض فانه يمكن إعادة الاستفسار إما من طالب الوظيفة مباشرة أو من للنظمة التي كان يعمل بها سابقا .

بقيت نقطة أخيرة تتعلق بسلطة اتخاذ القرار النهائي الخاص بتعيين الأفراد الجدد بالمنظمة . ويرجع ذلك إلى وجود فتين من الإدارة داخل المنظمة الواحدة وهما ؛ بالإدارة التنفيذية والإدارة الاستشارية . فالادارة التنفيذية عادة ماتنادى بضرورة احتفاظها بالحق النهائي في اتخاذ القرار الخاص بالتميين استنادا إلى أن مسئولية التوجيه والمتابعة هي مسئوليتها . وفي نفس الوقت فان جميع القرادات المتعلقة بالاختبار تعتبر قرارات متخصصة تتطلب خبرات متخصصة في هذا المجال ولهذا السهب أيضا تنادى الادارة الاستشارية بنفس الحق في اتخاذ القرار النهائي ولاشك أن لكل فئة مبرراتها التي لا يمكن اغفالها ، إلا أن مثل هذا الصراع يمكن الناب عليه وذلك عن طريق وضع حدود واضعة بن المطلق الإدارة التنفيذية والإدارة الاستشارية . فاذا قلنا أن سلطة الإدارة التنفيذية تتحصر في تحديد الاستشارية بعداً من هذه النفطة وتتلخص في استطاب واختبار أو لئك الذين الاستشارية بعداً من هذه النفطة وتتلخص في استطاب واختبار أو لئك الذين يتمتعون بالمواصفات المطلوبة ، وفي هذه الحالة فان القرار النهائي العجاص بالتمين

لا يشل أية 'مشكلة على الاطلاق نظراً لوجود النوافق المطلوب بين مواصفات طالب الوظيفة وبين متطلبات شغلها .

رابعا - النسكين

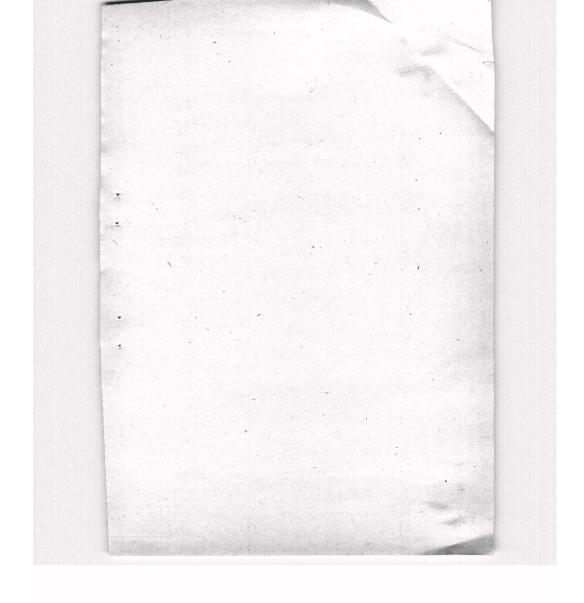
يقصد التسكين ، وهو النشاط الآخير من أنشطة التوظيف ، عملية وضع الرجل في المكان الذي يناسبه . وبالرغم من سمولة ذلك ، فان الاخلال به يؤدى بنا إلى أن نضرب بكل ماسبق قوله عرض الحائط ، إذ ليس من الممقول بعد المرور في كافة خطوات عملية الاختبار أن يتم تسكين طالب الوظيفة على أية وظيفة أخرى غير تلك الى اختير لها . ومن المشاهد عمليا في بعض منظم المسات قطاع الاعمال العام في مصر ظاهرة الاخلال مفهوم القسكين للعاملين . ومن الامثلة على على ذلك مديرى إدارات العلاقات العامة ومديرى على ذلك مديرى إدارات العلاقات العامة ومديرى لإدارة العديم أن شخص كمدير لإدارة التدريب أو إدارات العامة طالما أن درجته الوظيفية و ليست خبرته لإدارة التدريب أو إدارات الافراد فقد يتم شغلها من بين الحاصلين على بكالوريوس التجارة ، ليسافس الحقوق ، أو آية شهادات جامعية أخرى من أية بكاوريوس التجارة ،

هناك عدة مبروات توضح ضرورة وأهمية التسكينالسليم للعاملين يمكن إجمالها فيها يلي :

(أ) الاستثمار الأمثل لقدرات الأفراد.

(ب) زيادة درجة شعور الأفراد بالرضاء العام عن العمل نظراً لترِ افق قدراتهم مع طبيعة الاعمال التي يمارسونها : *

- (ج) الاقلال من الأعباء التدريبية نظراً لقلة الحاجة إليها .
 - (د)فتح مجالات الترقى أمام العاملين .
- والإدارة الاستشارية نظراً لعدم خروج الاخيرة عن المواصنات الى تضمها الأولى .
- (ز) زيادة درجة فاعلية المنظمة بشكل عام نظراً لارتفاع مستويات الاداء الفردي ليكل من بعمل بها .



الفصل التابع

the world the second of the second second second

منيانة القدوري العاملة بسيانة القدوري العاملة المساوة التراكات المعاملة المساوة التراكات المعاملة المساوة الت

مقدمسة

ياعتبار القرى العاملة أحد الأصول الهامة داخل المنظمة ، إن لم تكن أهمها على الاطلاق ، قان إدارة المنظمة بجب أن تقرم يمهمة صيانتها بعد توظيفها .

تعنى وظيفة الصيانة ضرورة الحفاظ على القوى العاملة فى حالة تسمح لها بالعمر المستمر . وعلى ذلك فان هذه الوظيقة تتضمنعددا من الألشطة الأساسية يمكن تلخيصها فها يلى :

ـــ الاجور والمرتبات

القسل في التغريل

- ולצום פוצינו בי אוליביות ביו וליו ביו ליון ביותו די

Y - minimizer.

THE CHART PROPERTY CONTRACTOR OF THE

Contract of the state of the st

The state of the state of the state of the state of

the set and the world to be a supple of the bottom of the bottom

المبحث الأول الأجور والمرتبات

: 4-04

سوف تتناول في هذا المبحث استعراض كل ما يتعلق بالمقابل المادي الذي يدفع العاملين في شكل أجور ومرتبات وحوافز مادية أخرى . فعلى الرغم من وجود قوانين محلية تحدد الأجور والمرتبات العاملين في قطاع الخدامة المدنية وقطاع الإعمال نعام في مصر، إلا أن ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من التعرض الكافة الاساليب العلية التي تقوم عليها عملية تحديد الاجور والمرتبات ، باحتبار أن الاساس العليق في تحديد الاجور والمرتبات يعتبر عماية أحدى نقاط الانطلاق محو صيانة القوى العاملة بالمنظمة .

تعتبر الاجور بمثابة الوسيلة التي تمكن الفرد من الحصول على دخل ما في الوقت الذي تمثل في حضر ما تنظيمة الذي تمثل في عنصرا من عناصر التكلفة للمنظمة . ومن ناحية أخرى فان الاجور والمرتبات يمثل الفرددا مما للحصول عليها . ولهذا فان تحديد مستوى الاجور والمرتبات يعتبر من أهم الموامل التي تؤخمنذ في الاعتبار من وجهة نظر طالب الوظيفة .

ومن الناحية الناريخية فقد كانت الاجور والمرتبات تحدد بأسلوب عشوائي عظو من عنصرى الموضوعية والعدالة ، حيث نجد أن الاجور المدفوعة لم تكن متفقه مع متطلبات الوظيمة ، وكذلك الحال بالنسبة لمعدل الاجور السائدة . لذلك فقد كانت إحدى الأثار التي ترتبت على التقدم الذي حدث فالعشرينات من هذا القرن، تتيجة المتطور الصناعي الكبير، أن بدأت الإدارة في الاخذ بالاساليب العلمية السليمة في أفرار سياساتها وخاصة في مجان الاجور والمرتبات .

اولا - وجهات النظر الخناف: الرتبطة بالاجور والرتبات .

لعله من المناسب استعراض وجهات النظر المختلفة فما يتعلق بالاجلسور والمرتبات حيث تختلف وجمة نظر كل من المنظمة والعاملين فيها في هذا الصد. .

١ - وجهة نظر النظمة :

تنظر المنظمة إلى الاجور والمرتبات باعتبارما تكانمة أدا. عمل ما وعليه ، فان ما جمهاهو النظر إلى تكلفة العمل النحاصة بالوحدة الواحدة من الناتج النهائي، بصرف النظرعنكون المنتج النهائي سلمة ملوسة أمخدمة ، وعمو ما فانه بمكن القول أن الاجور والمرتبات تمتير بمثابة أكبر عنصرمن عناصرالنكلفة فيالمنظات على اختلاف أنواعها.

هذا ويجب التفرقة بين الاجور والمرتبات من ناحية وبين تكلفة العمل من ناحية أخرى ، ذلك أن أية زيادة في الآجور وللرتبات قد لاتمبر بالصرورة عن ارتفاع تكلفة العمل. ويرجع السبب في ذلك إلى اختلاف انتاجية العمالة ذاتها ، فعلى سفيل المثال إذا كانت هناك منظمتان تويد الآجور المدفوعة في احداهما بمقدار ١٥٪ عن الاجور المدفوعة في الثانية ، فقد تكون تكلفة العمل في المنظمة الأولى أقل من الثانية إذا مازادت إنتاجية العاملين فيها عن فروق الآجر بالنسبة للمنظمة الثانية . كما يمكن القول بصفة عامة أيضا أنه ليس من الصالح العام للمنظمة إممال الاجور والمرتبات، نظرا لارتباطها بجذب العمالة ذات الكفاءة العالمية .

٧ - وجهة نظر العاملين :

أما بالنسبه للعاملين أنفسهم فانهم ينظرون للأجور والمرتبات باعتبارها الاداء الى تمكنهم من اشباع حاجاتهم المختلفة وفق الستويات الختلفة الق

يضمونها لانفسهم.

فقد ينظر البعض إلى وجوب الحصول على المقابل المادي وفقا المستويات

التى تقروها النقابات العمالية ، وقد ينظر البعض إلى وجوب الحصول على ذلك المقابل المادى الذى يتواكب مع ما محصل عليه زملاؤهم بنفس المنظمات ، أو فى منظمات مشابهه أو فى نفس المنطقة البعثرافية ، وقد ينظر فريق ثالث إلى وجوب الحصول على المقابل المادى الذى يتوافق مع طبيعة العسل وطبيعة العجرات التدريب والتعليم اللازمة لآدائه . وأخيرا فقد ينظر البعض إلى ضرورة العصول على ذلك المقابل المادى الذى يكنى لامدادهم بحميع متطلبات الحياة ، وكذلك للارتفاع بمستوياتهم المعيشيسة .

النيا . ماهية الاجرر والرتيات :

لقد أصبح هذا الفظ مقبولا وشائع الاستخدام، وهو يعنى وضحالسياسات والطرق العلمية في بجال, تحديد الآجور والمرتبات وتطبيقها. ويشتمل لذلك على العديد من الأنشطة مثل توصيف الوظائف، وتقييم الوظائف، استقصاءالآجور والمرتبات، نظم الحوافو، تعديلات الحوافو، وكل ما يتملق بنظم دفع المقابل الحدادي العاملين.

وعادة مايطلق لفظ الآجور على تلك النوعية من المقابل المسادى التى يتم حسابها وفقا لمدد ساعات العمل التى يؤديها العامل. وعليه ، قان ما يتم دفعه قد يختلف من أسبوع لآخر وفقا لمدد ساعات العمل الفطية . أما لفظ المرتب قانه يستخدم للتعبير عن المقابل المادى الذى يدفع عن فترات زمنية معينة ، بغض النظر عن عدد ساعات العمل التي تم أداؤها خلالها . وعادة ماتثير مشكلة التفرقة بين الآجور و المرتب مشكلة محددة تتعلق بمكانة العاملين ، حيث جوت العادة على المحلاق لفظ والمرتب على المقابل المادى الذى يدفع لذوى والباقات البيضاء، في حين يطفق لفظ والمرتب على المقابل المادى الذى يدفع لذوى والباقات البيضاء، في حين يطفق لفظ والمرتب على المقابل المادى الذى يدفع لذوى والباقات الروقاه ، .

وحتى يمكن تصميم برنامج شامل اللاجور والمرتبات فانه يجب أن يكون وراءه منطق محدد يشمثل فى بحوعة الامداف والمبادى. التى ترتبط بهذا البرنامج وهنا نهيد بجوعة من الامداف التى يجب أخذها فى الاعتبار ، بصرف النظر عن كيفية التعاور التاريخى للاجور والمرتبات داخل المنظمة ، وهذه الاهداف هى.

۱ _ استجلاب العاملين من سوق العمل ، ذلك أن الحصول عليهم يتطاب
 دفع مقابل مادى معرى قد يويد تما هو سائلة في سوق العمل .

ب - أحكام الرقاية على تكاليف العمل وذلك من خلال تحديد مستويات الإسور و المرتبات والعلاوات السنوية والعلاوات الاستثنائية والحوافر . . .
 لل آخره .

ت إرضاء العاملين نظرا لانعكاس ذلك على العديد من المؤشرات الحامة
 مثل ، معدل دوران العالمة، الاقلال من الشكارى و القضايا ، والاقلال من حوادث
 العمل ، والتي تعكس بدورها على انتاجية المنظمة .

٤ — الإرتفاء بمستوى العاملين من سيت مستويات أدائهم ۽ من المعروف أن الاجور والوبادات فيها قد تفقع وفقا الاقتصية ، كا أن الاتنصية قد لائمئى ارتفاعا في مستوى الاداء بالضرورة ، وعليه فانه يمب أن يكون حناك ارتباط بين مايدفع كقابل وبين الاداء الفيل المرتبط به .

ومن المشاهد همليا أن الكثير من برامج الأجور و المرقبات استطاعت أن تحقق الاهداف الثلاثة الاولى ، أما الهدف الرابع فان مذه العراسج لم تنجح تماما فى تحقيقه ، فلقد قامت احدى الدراسات بدراسة التوزيع الفعل للعرتبات الحاصة بالالآف من العاملين النهر أعضاء بالتقابات العالمية فى بعض الشركات .

كما تم مقارنة مقاييس الآداء بالوظائف المختلفة للإفراد ، وقد أو حجت هذه

الدراسة أن حنسساك ارتباط قوى بين طول مسة الخدمة والسن من ناحية وبين المرتبات من ناحية أخرى ، فى الوقت الذى كان فيه الارتباط ضعيفا بين المرتبات من ناحية وبين مستوى الآداء من ناحية أخرى - ولقد توصل ، لولر ، إلى نفس النتيجه فى الذراسة الى قام جا فى عدد كبير من الشركات .

واخيرا فان هناك بعض الإختلافات فى وجهات النظر فيما يتعلق بالدور الذى تلعبه النفرذ فى زيادة الدافع على العمل . فالنظرية الكلاسيكية التنظيم أعطت النفوذ مفهوما عددا يتلخص فى مفهوم والرشد ، ، حيث كان ينظر إلى الأجور والمرتبات باعتبارها المدافع الوحيد الذى يدفع الافراد على العمل . وكنتيجة لذلك فقد ركوت هذه النظرية على استخدام الاساليب العلمية مثل دراسات الوقت والمحركة بهدف تنميط بيئة العمل ، وكذلك طرق الاداء حتى يمكن زيادة انتاجية العمل ، وبالتالى زيادة أجر العامل .

أما النظرية الحديثة للتنظيم فانها تنظر إلى الاجور والمرتبات باعتبار أنها أحد الدوافع وذلك بجانب الكثير من الدوافع الاجتماعية والسيكلوجية ، حتى أن هرزبوج يفصل بين يسميه بالموامل الدافعة والعوامل الصحية ، حيث ينظر إلى الاجور والمزتبات باعتبارها أحد العوامل الصحية وليست الدافعة .

قالثاً .. الموامل الوَّثرة عل مُستويات الأجور والرِّبات :

هناك الكثير من الموامل التي تؤثر على تحديد الاجور والمرتبات ، وذلك بالنسبة للغرد والمنظمة ، ويمكن اجالها فيها يل :

١ - المتناعة :

عادة ما تَتَأْثُر مستويات الاجور والمرتبات بشوع الصناعة ذائها حيث نجد عفاوتا عن منتاحة لاخرى، ويرجع هذا التفاوت إلى الكثير عن العوامل مثل تكلفة العالة (الاجور والمرتبات مقاسه مججم المبيعات)، ظروف المنافسة السائدة والقدرة والرغبة على اشراء لدى المستهاكين، وا تاجية المنظمة ككل، وعادة ما تميل المنظات إلى النعرف على مستويات الاجور والمرتبات السائدة باعتبارها كوسيلة لتقييم الاجور والمرتبات الحاصة بها.

٢ ـ سوق العمل:

يختلف سوق العمل مر منظمة لأخرى تبعا للاختلاف في أحوال العرض والطلب على العائمة ، الامر الذي يؤدى بالمنظات المختلفة الى تحديد مستويات عتلفة لاجورها ومرتباتها ، وقد وذلك إلى الكثير من التفاوت في نظم الاجور والمرتبات السائدة، حيث تقوم المنظمات التي يقل طلبها على العائمة بالمقياس بالمعروض منها بدفع أجور ومرتبات أقل، والعكس صحيح بالمنسبة المنظات التي يزيد طلبها من العائمة على ماهو معروض منها .

٣ - القدرة عل الدفع :

تتأثر مستويات الآجود والمرتبات بالقدرة المادية للمنظمة على دفعها وذلك بعض النظر عن سوق العالمة وعن الظروف الحاصة بالصناعة كامها . هذا و تلجأ بعض الشركات إلى محاولة رفع مستويات أجورها ومرتباتها حتى وأن كانت قدرتها على عمل ذلك محدودة نسها ، وقد يرجع ذلك إلى الكثير من العوامل مثل المغبة فى خلق قوة جمل على درجة عالية من الكفاءة فى المستقبل أو باعتبار ذلك التواما من جانبا تجاه مفهوم و المسئولية الاجتماعية ، وبصفة عامة فان المنظمات الحديث عادة ما تميل إلى خفض مستويات أجورها ومرتباتها ، وكذلك الحال بالنسبة للنظات التي لا تهدف إلى الربح ، أى تلك التي تعتبر مواكن يمكلفة بطبيعتها مثل صفالها بالخدية .

ا مشما سطالة - و

بصرف النظر عن الدو امل السابقة كان كثيرا من الاتفاقات التى تعقد بين الادارة و بينالنقا بات العالمية عادة ما تميل الى تحديد الاجور و المرتبات و فقا الريادة الحالية و المنتظرة في مستويات الاسمار، وذلك حفاظا على القرة الشرائية للأجور المرفوعة لاعضائها . وقد يتطلب الامر في بعض الاحيان اجراء هذه التعديلات قبل انقضاء العقود المرمة بين الادارة والنقابة .

و و النقابات الممالية :

تمتير النقابات المهالية أحد المو امل المؤثرة في تحديد الأجور و المرتبات وحيث يقال أن النقابات لا تكف عن طب المريد وإن ذلك يعتبر أحدمر رات وجودها. وبالنسبة لدور النقابة تجمد أن بعض الكتاب يشير إلى أنها تمثل عبثا تقيلاً على عاتق الإدارة نظراً لانها تحد من حرية حركتها ، كا يزى فريق آخر من الكتاب أن النقابات يعزى المفتل الأولى تطوير المنظمات المختلفة وذلك نتيجة الصفوط التي تمارسها على الادارة من أجمل التطوير ، حتى تصبح أكثر قدرة على الاستجابة لمطالبها .

الانتاجية :

لاشك أن المجتمعات المتقدمة استطاعت النقدم بفعل الزيادة الكبيرة الق صاحبت انتاجية العاملين فيها . ومن وجهة فظر تحديد الآجور فائه من المنطاق القول أفه كلما ارتفعت الانتاجية كلما صاحب ذلك زيادة في الأجور والمرتبلت، والعكس صحيح .

٧ _ معطليات المول:

لا شك أيضًا أن مناك ارتباطًا كبير بين مستويات الأجور والمرتبات من

ناحية وبين متطلبات أداء العمل من ناحية أخرى . فكالم زادت هذه المتطابات كلما زاد الآجر المقابل فحسا ، والعكس صحيح بمنى آخر فاننا اذا قنا بترتيب الإظائف المختلفة وفقا لدرجة الصعوبة والخبرة والتعليم اللازمة لادائها ، فانه عكم القول أن الوظائف التي تنصف بالصعوبة والتي تزيد متطلباتها من التعليم والحبرة بجب أن يقابلها مستوى أعلى من الآجور والمرتبات ، والعكس صحيح أيضا .

٨ - التشريمات المهالية :

تتأثر الآجور أيضا بنوع التشريعات العالية السائدة ، والتي تتضمن تحسديدا لساعات العمسل وذلك بالاضافة الى الحدود الدنيا من الآجور ، وبالتالي فا فه عكن القول أن هذه التشريعات العالية تمثل فيدا يجب على إدارة المنظمة التقيد به، إلا أن ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من أن تقوم المنظمة باقرار مستويات أجور تفوق الحدود الدنيا قافرنا .

٩ _ الظروف الطارلة:

قد تطرأ بعض الظروف التي تحدث أثرها في مستويات الاجور و المرتبات مشمل حالات الرواج والكساد بشكلا عام ، حيث يصبح من المتوقع أن ترتفع الاجور عموما في حالات الرواج وتنخفض في حالات الكساد .

رابعا - سياسة الاجود والرتبات والأسس التي تقوم عليها:

تختاف ألمنظات فيا يتعلق جده السياسات، فحيث تقوم بعض المنظات بالباع سياسة الجدود الدنيا للاجور ، تقوم منظات أخرى باتباع سياسات محتلفة جدف جدب المناصر الصالحة من أفراد القوى العاملة ، ويقابل ذلك من قاحية أخرى أن يرتفع أداء هؤلاء العاملين مقابل هذه الزيادة في الاجور والموتبات. وقد

تقوم بعض المنظمات بدفع الاجور العالمة بسبب ظروف العرض والطلب على المهالة، وينفض النظر عن هذه المهالة، وينفض النظر عن هذه المواقف المتناقضة، فان معظم المنظات تقبع عادة سياسة وسطا محيث يكون معدل الاجور المدفوعة متماثلا مع للتوسط العام للاجور في ذأت الصناعة .

وَهُومًا فَانَ أَى سَيَاسَةَ للْآجُورَ وَلَلُوتِبَاتَ عِبْ أَنْ تَقُومُ عَلَى بِجُوعِتِ مِنْ الاسس والتي يمكن ايجازها فيما يلي :

١ - يجب أن توضح سياسة الآجور المبررات الى تؤدى إلى الفرق فى الأجور وللم وقات بين الوظائف المختلفة ، ومثل هده المبررات غالباً ما ترتبط بالفروق الى تتعلق عواصفات الوظائف المختلفة المالمات الوظائف المختلفة المالمات الوظائف المختلفة المالمات المحالمات المح

الله ويجب أن يكون الخط الهـــــام للاجور والمرتبات مَدَّاسَباً بشكل أو آخر مع الخط العام للاجور والمرتبات السائدة في سوق العمل أو في الصناعة المعينة .

٧ - يجب أن تفسرق سياسة الآجور بين الوظائف وبين شاغليها ، بمنى
 أنه يجب تقييم العائد المادى المرتبط بالوظيفة ، بغض النظر عن الشخص
 الذي يشغلها .

ع - يجب أن تبنى سياسة الآجور والمرتبات على مبدأ تساوى الآجر في حالة تساوى الممل. فإن الآجر السعوبة للرتبطة بوظيفتين مختلفتين ، فإن الآجر الحاص بها يجب أن يكون متساويا ، بغض النظر عن يشغل كلا منها .

ن من خلاله التفرقة المن من خلاله التفرقة أين الاختلافات في المناطقة المناط

وتعريفها ، أي كتابة وصفكامل للواجهات والسلطات والمسؤ ليات وهوما يعرف باسم « توصيف الوظيفة ، كما أن نفس همذه المعلومات يتم استخدامها في تحديد المواصفات التي يجب توافرها في شاغلها ، وهو ما يطلق عليه , مواصفات أو اشتراطات شاغل الوظيفة ، .

وفمها يتعلق بمحتويات وصف الوظيفة ، فان هـذا الحترى عادة ما يتضمن المناصر التالية:

١ - واجبات العمل:

1

ــ الواجبات اليومية

ــ الواجبات الدورية

ـ الواجبات غير الدورية

٢ - المؤولية :

_ تجاه اتخاذ القرارات

تجاه الاشراف على ا خرين

ـ تجاهٔ العدد والآلات

_ تجاه سلامة الآخرين

_ النة__دية

ـ السرية

٣ - القدرات اللفئية :

التعا_يم

التعليم - التعریب است در است این کرد

- 12-

ع - القدرات الجسمائية :

ـ الوقوف

- الإنحناء

ه - ظروف العمل المادية :

ـ الرطـــوبة

- الحــرادة

ـ الضوضاء

_ الغازات

ـ الشحوم

وفيا يتملق بمواصفات شغل الوظيفة ، فانها عادة ما تتضمن وصفا للمناصر

الأبية:

١ ـ القدرات الدمنية

٧- الإلمام بالعمل

٣ ـ حجم المسؤ ولية وطبيعتها

ع ـ القدرات الجسمائية

ه ـ ظروف العمل المادية

(ج) تلييم الوطالف:

يؤدى تقيم الوظائف الى تحديد الأحمية الفسبية لبيكل الوظائف داخل المنظمة .

فى بناء الهيكل التنظيمى للمنظمة . وعما لاشك فيه انه إذا كان هناك أى خطأ أو عدم وضوح أو ازدواج فى تحديد محتوى أى وظيفة داخل المنظمة فانه لايمكن تصور وجود تنظيم جيدهل الاطلاق ، والعكس صحيح .

٣ ــ المساهمة فى وضع أنظمة تقييم أداء العاملين بالمنظمة ذلك أنه من المعروف أن أداء كل فرد لابد وأن ير تبط بضرورة تحقيق أهداف محددة مرتبطة بوظيفته. وبالتالى فان تقييم الآداء لابد وأن يصاحبه تحديد واضح لنوعية الا داء المطاوبة وحدود السلطات والمسئوليات المرتبعة بها ، وحسدنا الا من يتطلب ضرورة التوصيف الدقيق للوظائف .

٤ ــ المساهمة فى وضع أنظ.ة موضوعية الترقحيث يتطلب النظام الموضوعى المترق بأية منظمة ضرورة دراسة الوظيفة النى يرقى إليهسا الفرد دراسة وافيسة بما تتضمنه من تعديد واضح لطبيعة العمل وواجباته ومسئو لياته وسلطاته ، وكذلك دراسة متطلبات من يشغلها من حيث الحرة والمعرفة والتعليم ، وهذا يؤكد أحمية توصيف جميع الوظائف في المنظمة .

ه - المساهمة فى باورة برامج الندريب المطلوبة للمنظمة ، وبما أن الندريب يهدف إلى معالجة أوجه القصور فى الآداء الفردى ، وحيث أنه لا يمئن اكتشاف نواحى القصور هذه إلا بمقارنة الاحداف الق تم انجازها بالا هداف الموضوعه، فإن التدريب لا بدوان يرتبط بتوصيف الوظائف ذلك أن التوصيف يعتبر بمثابة تحديد الا مداف الحاصة بكل وظيفة .

إلى المنظمة في تطوير التنظيم ذلك أن أي تطوير يطرأ على المنظمة مهما كان عدودا فأنه عادة ما يرتبط بتغيير الوظائف وطبيعة العلاقات بين شاغليها . فعل سهيل المثال فأن ادماج ادارات قائمة مع بعضها البعض. أو إلشاء إدارات جديدة

إنما يتطلب إما القضاء على الازدراج في بعض ارظائف ، أو اضافة بعض الوظائف الجديدة أو كلاهما . كذلك قد يحدث أن تكتشف المنظمة أن هناك وظائف متضاجة تحمل مسميات وظيفية مختلفة ،أو قد تكتشف المنظمة المكس حيث نجد اختلافات جوهرية في مكونات بحوعة من الوظائف التي تحمل نفس المسميات، كما قد تكتشف أن هناك واجبات معينة موزعة توزيعا غير منطق على الكثير من الوظائف المختلفة، الاثمر الذي يؤكد أهمية توصيف و تقييم الوظائف بشكل عام كأداة من أدوات تطوير المنظمة .

المساهمة في تخطيط القوى العاملة ذك أن التوصيف والتقييم يؤدى إلى
 حصر أفواع واحداد الوظائف المختلفة وأعداد شاغليها ، الاثم المذى يسهل عماية التغير باحتياجاتها من القوى العاملة في المستقبل .

أبْ) - توصيف الوظالف :

قد يكون هنساك القياس من ناحية فهم معانى بعض المسميات وذلك بسهب شيوع لفظ تقييم وترتيب الوظائف. ومن هنا يجب التفرقة بين كل من الوظيفة Position والعمل Job ، فني حين تشير الاولى إلى الشيخص الذي يعمسل ، فأن الثانية لاتشير الى الشخص وإنما إلى العمل المؤدي والذي يمكن تعريفه من خلال مكو قائه المختلفة والتي تشمل الواجبات التي يعلوي عليها السلطة الممنوحة للأداء، المسئولية عن اتمام هسلم الواجبات ، وجميع طروف العمل المادية التي يتم الاداء من خلالها .

وهلى ذلك قان عمل د الكتابة على الآلة الكاتبة، يمكن تعريفه وتحديده بغض النظر عن عدد الكاتبات على الآلة الكاتبة فاذا استلزم عملما أن يقوم بتأديته أكثر من فرد قالنا تخلص إلى وجود عمل واحد وعدة وظائف. وتعشيا مع المثال السابق فقد نجمد فى منظمة ما عشرة وظائف (عشرة أفراد ككاتب آ أله كانبة) فى نفس الوقت الذى يوجد فيه عدل واحمد . وبناء عليه فانه من المتوقع أن يويد عدد الوظائف عن عدد الاعالم فى أية منظمة (أو يتساوى معهمة) . إلا أنه من غير المعقول أن تويد عدد الاعمال عن عدد الوظائف . وعلى الرغم من ذلك فائنا سوف نقوم باستخدام لفظى ، الوظيفة ، والعمل ، بشكل تبادل .

يتضمن توصيف الوظائف أوالاعمال تحليلا دقيقا لهاكختاوة أولى بجب القيام بها حين وضع سياسة الاجور والمرتبات . وينطوى هذا النشاط على تجميع كل للملومات التي ترتبط بها والتي يمكن اجمالها فيا يني:

- _ الادارة التي توجد بها الوظيفة
 - ــ اللغب الوَظيفة ..
 - م مدد شاغلیا
 - _ اسم المشرف المباشر
- م المواد والمدد والآلات والادوات المستخدمة في العدل
 - صدورة العمل وتنافقه (بدايته ونهايته)
 - مدد ساعات العمل
- ــ ظروف العمل المادية مثل الإضاءة والتهوية والظروف الجوية . . ألخ

- معه قائمة بالواجبات وكذلك الوقت المنصرف على أداء كل منها مقد. ة وفقاً لما إذا كانت واجبات بومية ، اسهوعية ، شهريه ، أو عرضية .
 - ــ متطلبات الخبرة والتمليم

_ المهارات والقدرات المطلوبة للإداء

ـ معلومات أخرى إضافية

وهناكعدة طرق يمكن استخدامها في تجميع هذه المعلومات. أهمها طويقة قوائم الأسئلة وطريقة المقابلات .

طريقة قائمة الاستلة:

عادة ما يقتصر استخدام هذه الطريقة على الاعال الكتابية والاشرافية وذلك نظرا لتو افر القدرة و الدقة فى إجابة الاسئلة المختلفة . ويقوم المختص بالتقييم بارسال هذه القوائم إلى الافراد طالبا منهم ملاها واعطائها لرؤسائهم لمراجعتها واعتمادها . وتمتاز هذه الطريقة بالسرعة وكذلك بامكان الاتصال بعدد كبير من شاغلى الوظائف المختلفة بما يجعل تكاليفها قليلة نسبيا . همذا ويعاب عليها صعوبة تصميم القائمة وذلك بالإضافة إلى احتمال الحصول على إجابات غير دقيقة .

: abunat

هنا يقوم خبير التحليل بريارة أماكن العمسل وملاحظة الأفراد أثناء أدائهم لاعمالهم ، كما يقوم بسؤالهم وسؤال رؤسائهم حتى يمكن أن يكون فكرة واضحة عن طبيعة كل وظيفة . وتدبير هذه الطريقة بالبعد عن احتمال الحفا أو عدم المدقة ، كما أنها تقيح للبعد التحليل تجميع الكثير من المعلومات وبدرجة عالية من المدقة . إلا أنه يعاب عليها كثرة الوقت الذي تتطلبه وكذلك ارتضاع نفقات تجميع المعلومات .

ج بجب أن تتضمن سياسات الاجور تلك الاجراءات التي تمكن من تلقى الشكاري التي تتملق بها ومعالجتها .

٧ - يجب أن تتبع سياسة الاجور والمرتبات خطا إعلاميا ناجعا مؤداه
 تعريف جميع العاملين محقوة بم المادية .

ما تقدم يتضح أن سياسة الاجور والمرتبات تهدف في النهاية الى تحقيق هدفين أساسيين وهما ؛ الاتساق الداخلي والاتساق الحارجي . ويعني الاتساق المداخلي ضرورة توافق عنصر العدالة في إقرار نظم الاجور والمرتبات ، وهدذا يتطلب ضرورة تساوي مقدار الاجور والمرتبات وبالنسبة لجميع الوظائف المتشابة ، إلا أن هذا التساوى لا يعني عدم وجود فروق بين هذه الاجور والمرتبات، طالما كان لهذه الفروق ما يبررها . أما الاتساق الخارجي فاقه يعني ضرورة أن يتساوى الاجور والمرتبات المذفوعة داخل المنظمة مع الاجور والمرتبات الدفوعة داخل المنظمة مع الاجور والمرتبات الى تدفع عارجها، وذلك عن الوظائف المتشامة .

خامصا _ ادارة نظم الأجور والرنبات :

تتضمن أدارة نظم الا جور والمرتبات ضرورة استعراض النواحى التنظيمية والاجرائية التى ترتبط بادارة هذه النظم وحيث ترتبط هذه الاخيرة بالحديث عن توصيف وتقييم الوظائف .

١ - النواحي التنظيمية :

من هذه الناحية فقد يتولى إدارة نظم الأجور والمرتبات للمنظمة المدير المالك لها ، وهذا ما يميز المنظات الصغيرة الحجم ، أما فى المنظات المتوسطة والعكبيرة الحجم فافه عادة ما توجد إدارة متخصصة تقيع إداينة الأفراد تقويل القيام مهذا العمل؛ حيث تقوم بتصميم ما امات الأجور والمرتبات واجراءاتها بدأ في ذلك من وضع برامج تقيمهم الوظائف واداراتها ، والتعرف على هيكل الآجور والمرتبات ، ودراسة الآجور والمرتبات السائدة في سوق العمل ، ومتابعة جميع التشريعات التي ترتبط بها .

وعلى الرغم من ذلك فان باقى الرئاسات العساماة فى غير إدارة الآفراد لابد وأن تقوم بامداد مذه الادارة بالمديد من البيانات الاساسية مثل توصيف الوظائف وتحديد مواصفاتها وكذلك عدد الوظائف ومسمياتها، وذلك بالإضافة إلى شرح ما تستقر عليه سياسة الآجود والمرتبات لمرقسيهم، وتقيم أدائهم واقراد العسلاوات السنوية لهم، وذلك إلى جانب مسئوليتهم تجاه إخطاد الإدارة للتخصصة بأية تغييرات تحددث فى عتوى واشتراطات الوظائف التى يشرفون طيها:

النواحي الاجرالية:

ومن هذه الناحية فان وضع سياسة الآجو ر والمرتبات أمر ينطوى على عدد من الحطوات يمكن حصرها فى ثلاث وهى ؛ تعريف الوظائف ، تحديد شروط شغلها والتي عادة ما تسمى تحديد مواصفات الوظيفة ، وتقييم الوظائف .

(١) الاستخداءات المختلفة لترصيف وتقييم الوظالف:

وهناك المديد من الاستخدامات التي ترتبط بتوصيف الوظائف وتقييمها ويمكن ايجازها فيما يلي :

عديد العلاقات بين الوظائف المحتلفة بالمنظمة جدف تحديد العائد المادى
 الذي يقابلها .

٧ - يؤدى تجديد عنوى الوظائف إلى إيجاد الاساس الذي يمكن استخدامه

يتصمن تقبيم الوظائب بعدين وهم تحديد مستوى ألوظائف وتحديد القيمة المادية لها يعني تحديد مستوى الوظائف، تحديد هيكل العالة والذي عادة ما يأخذ الشكل الهرمى المتعارف عليمه والذي يعني بدراسة التناسق بين أحداد الوظائف في كافة المستويات التنظيمية داخل المنظمة . فكلم زاد عدد الوظائف في قاعدة هذا الهوم و كلما قل عددها حين الاتجاه تحو قته ، كلم دل ذلك على سلامة البيكل الوظيني بالمنظمة . وبالتالى فان أي انبعاج سواء للداخل أو للخارج إثما يشهر إلى عدم تناسب أعداد الوظائف داخل الهيكل، أي إلى عدم وجود التناسق اللازم بينها .

أما تحديد القيمة المادية للوظيفة فانه يعنى تحديد تلك القيمة التي تتوافق مع الوظيفة ذاتها ، ويقصد بذلك تحديد الآجر الذي يرتبط بالوظائف المختلفة . ومن المنطني القول أله كلم المحفض المستوى الخاص بوطيفة ما داخل هيكل الوظائف كلا انخفض الاجر المرتبط بها والعكس صحيحًا الملكت ريناًا عال شكاء

- Italy elliber elles Ilkea Pelo Had طرق تقييم الوظائف :

هناك عدة طرق يمكن استخدامها فى عملية النقييم حيث يتوقف اختيار أى منها تعلي عدة عوامل أهمها . و الناعون بالتحل المما أهمها العالمة على العالم ا

_عدد الوظائف المراد تقييمها .

- مدى المام القائمين بعملية التبيم بالترصيفات الحاصة بكل وظيفة . - التكافد المسيحة التبيم على المستحد

ـ نوع الوظائف المراد تقييمها وطبيعتها .

_ طبيعة التقيم المطلوب (كما أم نوعا).

وفيها يلى شرح مختصر لطرق النقبيم المختلفة •

١ - طريقة الترتيب البسيط :

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم القائمون بعملية التقييم بقراءة جميع توصيفات الوظائف، حتى تكون لديهم فكرة واضحة عنها ، ثم القيام بقر تيبها حسب أهميتها النسية. وعادة ما يتم التقييم يترتيب هذه الوظائف أكثر من مرة ، ثم عمامة يسط عام لجوع الترتيب النهائي لجميع الوظائف موضع الترتيب النهائي لجميع الوظائف موضع التقييم . وعادة مايتم الاسترشاد بالعوامل الآنية في هملية الترتيب:

- درجة صعوبة العمل
- _ جعجم العمل وكميته
- ـ المسئولية المتعلقة بالعمل
- ـ الاشراف الذي يتطلبه العمل
- ـ التمايم والتدريب والخبرة اللازمة لأداء العمل
 - ـ ظروف العمل

٢ _ طريقة تدرج الوظائف :

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم القائمون بالتحليل بوضع درجات معينة لكل وظيفة وذلك بتوصيف كل درجة ، ثم القيام بقراءة واستيعاب توصيف كل وظيفة ، ثم وضع كل منها في الدرجة التي تتلاثم وطبيعة توضيفها ويبين نموذجا رقم (١) ثموذجا لتدرج محل (كانب)

نهودج وقم (١)

غوذج لتدرج عمل ، كانب ،

كانب دوجة ثالثة : عمل رو تبنى محيث يتطلب سرعة مميشة ، ويعمل تحت إشراف آخرين ، قد يعتبر أولا يعتبر مشتولا عن فتائج عمله .

كانب درجة ثانية : لا يشرف على آخرين ، يتطلب العمل مهارة خاصة متعلقة بالالمــام الكافى بتفاصيل العمل ، يتطلب العمل سرعة ودقة غير عادية أو فوق المتوسطه .

كانب درجة أولى : نفس خصائص كاتب درجمة ثانية . أضف إلى ذلك أن يتطلب العمل مسئو لية أكبر .

وئيس كتيه : طبيعة الدملة في ومتنوع . وقد يتطلب في بعض الأحيان المقدرة على التفكر نظراً لعمو بته ، الآمر الذي يتطلب بدووه المساما كبيرا مجادى، وأسس الأهال الكتابية ، كما يتطاب المعرفة المرتبطة بطريقة تنظيم القدر ، وذلك بالاضافة الى الاشراف على اعمال النير والمقدرة على اتخاذ القرارات .

٣ - طريقة النقط :

تمتبر هذه الطريقة أكثرهم شيوها نظرا لمبا لها من خصائص كمية فى التقييم ، إلا أنها تعتبر أيضا أكثرهم تكلفه . يتطلب تنفيذ هذه الطريقة القيام بالخطوات الآنسة :

١ ـ وضع واخنيساو هوادل النائيم سيت تكون مرابطة بحميع الوظائف
 المراد تقييمها وبميث تكون غير متداخلة مع بعدما أوافد الوقت . هذا وتختلف

هذه المرامل من منظمة لأخرى. وبصفة عاممة فانه يمكن إجال عوامل التقديم الحاصة بالوظائف اليدوية والكتابية فما يلى:

المارة :

ويقصد بها المقدرة الذهنية والعضلية والطبيعية المطاوبة لآداء العمل مشل ، المقدرة على التأفلم ، المقدرة على التحليل ، المقدرة على التفكير المستقل ، المقدرة الذهنية: المقدرة العضلية ، مقدار الخبرة ، ودرجة التعليم .

الجورد

يقصد به المجهود الذهنى والعضلى والبصرى اللازم لأداء العمل مشـل ، درجة. التركيز ومقـدار الانتباء المطلوب ، النمد ، الدفع ، الرفع ، السرعة ، ودرجـــة الندقيق البصرى .

. المنتولية !

مثل المسئولية عن المواد ، العدد ، الأدوات ، الجودة ، تدريب الآخوين ، كناية التقارير ، والمسئولية عن عمل الآخرين .

ظروف العمل:

ويقصد بها ظروف العمل المرتبطة /بالوظيفة ذائها مثل ؛ الحراوة والرطوبة والصوضاء، والاتربة والدخان والتهوية والاهتزازات والنظافة ألمخ .

أما فيما يتعلق بعوامل تقتيم الرظائف الإدارية فهى تختلف فى طبيعتها عن تلك الحاصة بالوظائف غير الإدارية وفيما يل وصف لهذه العوامل

e abjan

معنو لحيات الممل ، التخطيط ، التطبيق الذهق ، التفهم والمعرفة العامة .

المستولية:

المسئولية تجاه تحقيق الارباح ، المسئولية المتعلقة بوضع السياسات وكذلك المتعلقة بيتغييرها وتطبيقها ، والقدرة على إدارة أعمال القسم أو الاداوة .

ه لاقات :

الإشراف على الغير والمتطلبات القيادية ، مدى التأثير على الغير ، والتأثير في وضع السياسات وتطبيقها .

٧ ـ القيام باعظاء كل عامل من عوامل التقييم وزنا حسب أهميته النسهيه وهذا الوزن هو عبارة عن عدد ممين من النقاط من عدد اجمالى وليكن ١٠٠٠ لقطه . هذا ولا توجد هناك طريقة مثلا التحديد عدد النقاط التي تعطى لكل عامل من عوامل التقييم . ولاشك أن الخبرة والتجوبة والخطأ هي أحسن طريقة يمكن عن طريقها التوصل إلى وضع هذه الأوزان بطريقة سليمة .

س ـ القيام بتقسيم كل عامل من عوامل التقييم إلى عسدة مرا تب واعطاء الوزان معينه لكل مرتبه . و يمكن استخدام المتاليات الحسابية في اعطاء همسدة الاوزان بحيث يكون الفرق ثابتا بين كل مرتبه وتلك التي تليها، كا يمكن استخدام المتواليات الهندسية حيث يتضاعف عدد النقاط من مرتبه إلى أخرى ، وأخيرا فإنه يمكن استخدام نظام النسب المثوية لتحديد وؤن كل مرتبه من مراتب عامل النقيم الواحد .

٤. قراءة توصيف كل وظيفة واعطائها العـــدد اللازم من النقاط طبقا لعوامل التقييم المستخدمة ومراتبها المختلفة. وهنا يجب مراعاة أن التقييم ينصب على تقييم الوظيفة وليس على شاغلها . اذلك فائه من الضرورى النظر إلى الحد الادتى الذي يتطلبه أداء العمل من كل عامل من عوامل التقييم .

ه - جمع النقاط الني أعطيت لكن وظيفة (و لموزعة أصلا على عوامل التقييم المختلفة ومراتبها) حيث يمثل هذا المجموع النهائي قيمة هذه الوظيفة .

٦ - ترتيب جميع الوظائف التي تم تقييمها ترتيبا تصاعديا حسب قيمة كل ،
 ثم تحديد الاجر أو المرتب الذي يرتبط ويتلائم معها .

فاذا ما افترضنا أن الهدف من وراء النقيم هو التجانس الداخل والخارجى في تحديد الآجور والمرتبات، فانه بجب على القائمين بالتقييم دراسة هيكل الاجور والمرتبات السائد في الصناعات المماثلة أو المشابهة . هذا ويمكن تجميع هذه المملومات إما عن طريق تحليل الاحصاءات المختلفة المتعلقة بالأجسور والمرتبات أو بتوجيه استقصاء إلى المنظمات المتشابهة لأخذ فكرة دقيقة عن الاجور والمرتبات المدفوعة خارج المنظمة موضع الدراسة . هذا و تتطلب دراسة مستويات الاجور و المرتبات السائدة ضرورة اتباع الخطوات التالية .

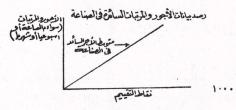
(١) اختيار بحوعة من الاعمال الحاكمة بعجيث تكون منتشرة انتشارا منطقيا وعمدا على مقياس التقييم ذاته ، مثال ذلك اختيار بعض الوظائف التي تم تقييمها في نهاية المقياس (أحطيت عددا فليلا من نقاط التقييم) ، واختيار وظائف أخرى تم تقييمها في منتصف المقياس (أعطيت عددا متوسطا من نقاط التقييم) ثم اختيار عدد آخر من الوظائف التي تم تقييمها في نهاية المقياس (اعطيت عدد كبيرا من النقاط) ، وذلك حتى يمكن رسم خط الأجور والمرتبات بدقة فيا بعد.

(ت) أن يتم اختيار تلك الوظائف التي لا تحت ل اللبس في فهم مكوناتها ، وذلك بعمي عدم الاعتماد على مسمى الوظيفة فقط والمما على محتويات الوظيفة الخارجية التي يراد تجميع بيانات الاجرعنها .

(ج) همد تجميع بإنات الاجور والمرتبات الحارجية فانه يمكن وصدما فى شكل رسم ببانى يبين العلاقة بين نقاط التقييم من ناحية والاجر للمدفوع لها من ناحية أخرى كما فى شكل رقم (٩) . وقد محدث فى بعض الاحيان أن يأخسة متوسط الاجر السائد شكل منحنى بدلا من الحط المستقيم .

ومن واقع هذا الرسم فانه يمكن تحديد الآجر الخاص بكل عدد ممين مر. نقاط التقييم . إلا أن ذلك يمتبر أمر غير عملى من الناحية النطبيقية لذلك فانه بحب رصد بيانات الآجور والمرتبات السائدة فى الصناعة .

شكل رقم (٩)



وضع جميع الوظائف التي تم تقييمها في شكل فئات قبل حساب الأجرالمتعلق بكل وظيفة .

وهذا ويمكن عمل هذه الفئات بطريقة متداخلة كما فى شكل رقم (١٠) أو بطريقة منفصلة كما فى شكل رقم (١٠) أو بطريقة منفصلة كما فى شكل رقم (١١) و لكل طريقة مزاياها وعيوبها إلا أن الطريقة الآكثر شيوعا هى طريقة الدرجات المنفصلة . وعلى أية حال فإن لكل درجة مقياسا أفقيا ومقياسا رأسيا ، وتعتبر المسافة الآفقية مقياسا لعدد النقاط التي تدخل فى نطاق الفئة الواحدة (مثلا من ١٠٠ إلى ٢٠٠ نقطة)، وبالتالى فإن

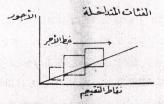
أية وظيفة تقيم ما بين . . ، إلى . . ، درجة توضع فى هذه الفئة . وتعتبر المسافة الرأسية مقياسا للأجر ذاته ، حيث تمثل النقطة الدنيا الحد الآدنى للأجر الشاغل الوظيفة فى الفئة المعينة وحيث تمثل النقطة العليا الحد الأعلى للأجــــر الشاغل الوظيفة فى نفس الفئة .

ولا شك أن مناك الكثير من المناقضات التي يحتمل بإثارتها فيها يتعلق بالمديد من المير ضوعات وأهمها : ﴿

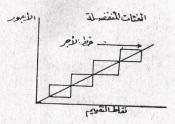
- ل تعدد الفثات
- م مدى اتساع كُل في (أفقيا).
- ـ مدى ارتفاع كل فئة (رأسيا).
- طبيعة خط أر منحنى الآجر بمعنى هل هو يَمثل الحد الآدنى أم الآدنى أم الادنى أم الاقصى أم المتوسط للاجر السائد.

ولقد جرت العادة على توسيع نطاق الفئات في المنطقة المتوسطة من المقياس وتضييقها عند طرفيه نظرا لوقوع أغلب الوظائف في نطاق المنطقة المتوسطة .

شكل رقم (١٠)



شكل رقم (١١)

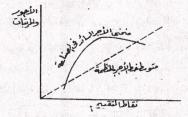


دراسة المشاكل المتعلقه بالتطبيق العملى وبحاولة إيجاد حلول لها وخاصة
 إذا كان لدى المنظمة خط أو متحنى للأجور والمرتبات الحاص بها ، وذلك فى حالة إعادة تقييم الوظائف ، وتوضح الاشكال رقم (١٢) إلى (١٨) بعض النماذج
 المتعلقة بالمشاكل التطبيقية .

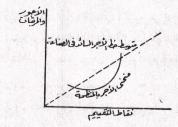
شکل رقم (۱۲)



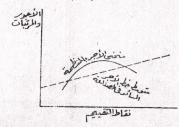




شکل رقم (۱۷)



شكل رقم (۱۸)



٤ - طريقة مقارئة العوامل:

تجمع هذه الطريقة بين النقيم غير المكمى (كما في طريقة الترتيب البسيط) والنقيم الحكمي (كما في طريقة النقط)، وتنطوى على الخطوات التالية:

 ١ ــ اختيار بحموعة من الوظائف الرئيسية والتي تشراوح بيزوظائف ذات أجور منخفضة ووظائف ذات أجور عالية، كما يجب أن تكون مذه الوظائف واضحة ودقيقة من حيث مكوناتها (توصيفها) . وعادة ما يتم اختيار عشرة إلى ثلاثين وظيفة .

 ٢ ـ ترتيب هذه الوظائف المختارة وفقا لعوامل التقييم المختلفة ، ثم تحديد الاجر بالنسبة لكل عامل من عوامل النقييم ، ثم بالنسبة لكل وظيفة فى اللهاية .

س مقارنة الوظائف المراد تقييمها بالوظائف الرئيسية التي تم تقييمها كما
 هو موضح عالية ، حيث يتم عمل هذا التقييم وفقا لكل عامل من عوامل التقييم
 ثم تحسب القيم النقدية الخاصة بكل عامل من عوامل التقييم المترتبطة بكل وظيفة .

٤ ـ جمع القيم النقدية لجميع عوامل التقييم لكل وظيفة المحصول على الحد الادنى للاجر الذى يجب دفعه لشاغلى هذه الوظيفة . ويوضح فعوذج رقم (٢) الجدول الذى يستخدم فى عملية التقييم .

\$7 \$7 	(- this)	
اللم ان	'3' '3'	
	قيمة نقدية	
الجم	تر يې	
	تر تيب فيمة نفدية	
المئرلة	تر <u>نی</u> ب	
	قيمة لقدية	
ظروف الممل	يْنَ الْمُ	
	قيمة لقدية	

سادسا ۔ نظم الاجـور والحوافز:

(أ) متطلبات نظم الحوافز :

بصفة عامة عكن القول أن هناك العديد من العوامل التي بجب على الادارة أن تأخذها في الاعتبار حين اصدار القرار الحناس باقرار نظام ماللحو افز فاهمها:

١ _ يجب أن يكون الناتج النهائي لاداء العاملين سواء على المستوى الفردى أو المستوى الجائي لاداء العاملين سواء على المستوى الفردى فإن ذلك يتطلب ضرورة توحيد طرق العمل والمسواد والادوات وكذلك العمليات التشغيليه داخل المرحلة التصنيعية الوحدة المنتجه . وهليه ، فان وجود اختلافات عديدة من حيث متطلبات العمل او من حيث ظروف العمل المادية التي يتم من خلالها تأدية العمل قد يؤدى إلى صعوبة عمل أية متوسطات خاصة بالاداء ذات معنى ، إلا أن ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من قياس العمل وفقا لبعض المعايير.

٧ - ينطلب نظام الحوافر السليم ضرورة أن تكون هناك علانة واضحة بين نوع المهارات والجهد المبدول من ناحية وبين الآداء أو الإنتاج من ناحية أخرى. ومثل هذه العلاقة قد لا تكون واضحة في جميع الأحوال نظراً لأن الناتج النهائي لاداء الفرد أو الجاعة لا يتحدد من خلال الجهد البشرى وحده ، ولكن مر خلال الطاقة الإتاحية الحاصة بالتجهيز الآني أيصنا ، أضف إلى ذلك أن نسبة مشاركه كل من الطاقة البثرية والطاقة الآلية قد لاتكون مدومة على وجدالتحديد. وبالرغم من هذا ، فان ذلك لا يجب أن يقف حائلا دون قيام الادارة بوضع نظام الحوافر يؤدى إلى زيادة درجة دافعة العاملين على العمل وكدلك على صيافة التجهيزات الآلية والاستخدام الامثل .

٣ - يجب أن يتوافر عنصر السهولة النسبية حين حساب الإنتاجية الخاصة بكل فرد وعلى وجه دقيق ، وهذا أمر قد لايتحقق فى جميع الاحوال . لذلك فإنه فى حالة صعوبة قياس الإنتاجية الفردية ، فقد تلجأ الإدارة إلى وضع و تطبيق نظم الحوافر الفردية .

٤ - يجب أن يكون نظام الحوافر هادفا ، وهذا يعنى أنه يجب أن يؤدى إلى إتاحة الفرصة للمنظمة التحقيق بعض الأرباح أو الإفلال من بعض التكاليف وليس الاقتصار على إناحة الفرصة لزيادة الحوافز المادية للعاملين فقط ، ويرجع السبب في هذا إلى أن زيادة الانتاجية التي تنتج عن تطبيق نظم الحوافز لا تتحقق إلا نتيجة لاستخدام العاملين لجميع أصول المنظمة ، وحيث أن هذه الاصول يتم استهلاكها من خلال عمليات التشغيل ، لذلك فإن تطبيق نظم الحوافز لابد وأن تتهدف إلى تحقيق شيء من العائد المنظمة ذاتها .

ه ـ كذلك فان أى نظام للحوافر لابد وأن يكون مقبولا من وجهة نظر العاملين حتى يكون فعالا. وترجع أهمية هذه النقطة إلى اختلاف ادراك الاطراف المختلفة فيا يتعلق بنظم الحوافز، فقد يكوز نظام الحوافز مقبولا من وجهة نظر الادارة فى نفس الوقت الذى يعتبر فيه مرفوضا من وجهة نظرالها ملين، كما حدث فى بداية حركة الادارة العلمية حينا تصور و فردريك تايلور، أنه قام بوضع نظام سليم للحوافز فى نفس الوقت الذى أثار فيه معارضة العاملين له، وفى مثل حدثه الحالة فإن النظام الموضوع تنعده فاعليته حين التطبيق.

وحتى تصبح نظم الحوافر مقبولة من جميع الاطراف ، فإن الامر يتطلب ضرورة ايجاد نظام المشاركة الفعالة بينهم حين وضع و تطبيق هذه النظم .
 ٧ ــ وحتى بالفسية لتلك الوظائف التى تشملها نظم الحوافر شحولا كاملا ،

فإن التجربة العمليه أثبتت ضرورة وأهمية قيام الإدارة بضمان جزء منها كحد أدنى لا يجوز النزول عنه حتى وأن انخفضت إنتاجية الفرد . إلا أن ذلك لايعنى ضرورة تساوى هذا الجزء الاساسى من الاجر لجميع الوظائف ، ذلك أن تحديد هذا الجزء إنما يتم وفقا لما تسفر عنه حملية تقييم الوظائف ذاتها.

٨ _ بحب أن تعمل الإدارة ، في ظل وجود نظم للحوافر بها ، على ضان المعدل النمطى للعمل ضد أية تغييرات قد تحدث في أسلوب الاداء أو في نوع التجهيزات الاليه المستخدمة . ومن الناحية الاخرى فانه يمكن القول أنه وإن كان الإدارة قد درجت على أنقاص هذا المعدل في الماضي (أثناء فقرة حركة الإدارة العاميه) ، قان هذا لم يعد أمرا شائما الآن ، كما أنه لا يعتبر مقبولا أيضا ، إلا إذا تطووت طرق الاداء بشكل جنرى يجعل الانماط السائدة غيير ذات قيمة وفي هذه الحالمة فقد يتطلب الام تغييرها .

ه - يجب أن يتصف نظام الحوافز بسهولة الحساب بحيث يمكن الفرد أن
 يقوم بحساب مستحقاته المالية ومراجعتها بسهولة من واقسع القوائم المعتمدة
 من الإدارة .

١٠ وأخيراً فإن نظام الحوافر السليم يتطلب ضرورة وجود نظام دقيق
 لتناول جميع الشكاوى المرتبطه به .

مما سبق يتضح أن وضع وتطبيق نظم الحوافر يتطلب ضرورة توافر هذه الاشتراطات السابق ذكرها ، وفي حالة عدم توافر هذه الاشتراطات فإنه يجب على الإدارة وضع وتطبيق نظم للحوافز مثل تلك الى تتبع مع وجال البيع ، حيث يتم دفع جزء من الآجر في شكل ثابت على أن يكون الجزء الآخر متحركا ومتؤقفا على حجم المبيعات التى يمكن لكل فرد أن يجقفها .

ومن ناحية التاريخية يمكن القول أن استخدام نظم الحوافز جاء مقرونها ومرتبطا بالأعمال الخطية بشكل عام، وتلك المرتبطة بعمالة الإنتاج بشكل عام، وتلك المرتبطة بعمالة الإنتاج بشكل عام، وألك الانظمة لتشمل نوعيات أخرى مر العمالة مثل عمالة الإنتاج النير مباشرة (عمالة الصيانة والخدمات) وذلك بالرغم من القيود التي تنطوى علمها عماية قياس الاداء ذاتها .

قياس العمل:

هناك المديد من للمايير التي يتم استخدامها حين فياس الاداء ، فني بعض الاسميان قد يستخدم عنصر الوقت كأساس فقياس حين تطبيق أفظم الحوافز ، وهذا هو الاساس الاكثر انتشارا ، وفي أحيان أخرى فقد تستخدم معايير أخرى ختائة مثل ؛ نسبة الوحدات المنتجة إلى المواد الداخله في إنتاجها ، مقدار الوفر الناشىء عن استخدام المواد ، درجة جودة الإنتاج وما قد يطرأ عليها من ارتفاع ، عدد الوحدان التالفه التي يتم إنتاجها ، ومعدلات أعطال الالآت .

وبغض النظر عن الممايير المستخدمة في قياس الاداء فهناك يعض الطرق التي تاجأ إليها الإدارة في عملية القياس وهي ؛ الا داء التاريخي ، دراسات الوقت ، والمقاييس النمطية .

١ - الاداء التاريخي ١

يتفق الكثير من المهندسين الصناعيين على أن الأداء التاريخي يمتبر من الاساليب الجيدة التي يمكن استخدامها في تحديد الأداء في المستقبل • ويرجح ذلك إلى أن المعيار التاريخي في حد ذاته غالبا ما يؤدى إلى أرقام قياسية تقل عن تلك التي تنتج عن دراسات الوقت • ويرجع السهب في هذا الاتختلاف إلى المديد من الموامل مثل عدم وجود أي تحليل مسبق وستليم المطرق العمل المستخدمة في

الإنتاج وكذلك نسب الاعطال الآلية وأسبابها وكذلك عدم وجود مقاييس دقيقة لمقدار الجهد المبذول في الآداء . ولكل هذه الاسباب مجتمعه فان الادارة غالبا ما لا تلجأ إلى استخدام الطريقة التاريخية في تحديد الاداء في المستقبل .

۲ - دراسات الوقت د

تعتبر هذه الطريقة عثابة أحدى العارق الاساسية التي تستخدم في الصناعة كأداة للقياس . ومن الناحية التاريخية فقد كانت دراسات الوقت هي الاداة الاساسية التي استخدامها ، فردريك تايلور ، في بداية هذا القرن ، والتي ما زال استخدامها منقشرا حتى يومنا هذا في العديد من لمنظمات . تعتمد هدفه الطريقة على ضرورة تقسيم العملية التشغيلية إلى بجوعة العمايات الفرعية التي تكونها والتي يعطلق عليها لفظ ، عناصر العمل ، ، ثم امجاد أنسب طرق العمل لتأدية كل منها . وقد يتطلب استخدام هذه الطريقة في بعض الاحيان إعادة تصميم مكان العمل ، وطريقة الاداء ذاتها ، وذلك باستخدام الوسائل المختلفة لتبسيط العمل واجراءاته . وبعد ذلك تبدأ عملية القياس باستخدام الساعة الميقاتيه حيث يتم تسجيل الاثرمنة التي يستغرقها أداء كل عنصر من عناصر العمل . ومن الاهمية تسجيل الاثرمنة التي يستغرقها أداء كل عنصر من عناصر العمل . ومن الاهمية يمكان ملاحظة ظهور اختلافات بين أداء مختلف الاثراد ، وهذا شيء طبيعي . هكان دقة القياس تتطلب ضرورة تكرار عملية قياس هذه الاثرمنة عسدة مين عيث عكن أن يطاق عليه ويحق لفظ ، الاثراء العادى ، أو ، الاداء معين عين عكن أن يطاق عليه ويحق لفظ ، الاثراء العادى ، أو ، الاداء المتوسط ،

٣ - القاييس النوطية :

عادة ما ينتج عن أستخدام دراسات الوقت وبشكل متكرر أنماطا زمنية

مو حسدة وذلك على مستوى المنظمة الواحدة . ومن خلال هذه الأرقام فإنه يمكن حساب ما يسمى بالأرقام أو المقايس النّمطية ، والتي هى فى مضمونها الآساسى عبارة عن الأرقام التى سبق التوصل إليها بعد تعميمها على عدد كبير من الحالات ، و تقبجة اذلك فانه يمكن لهذه المنظمة ولغيرها من المنظمات العاملة فى نفس المجال استخدام هذه المقاييس الفطية دون ماحاجة إلى القيام بحسامها مرة أخرى .

ج _ أنواع الحوافز:

هناك المديد من أنواع الحوافر سوف تقوم باستحراض البعض منها وهى : نظام أجر العمل اليومى النمطى ، نظام الدفع بالقطمة ، فظام الدفع وفقاً لساعة العمل النمطية ، نظام المشاركة في العائد ، والنظم الجاعية .

١ _ نظام اجر العمل اليومي النمطي:

يأخذ هذا النظام خطا وسطا بين النظام المباشر للحوافر وبين النظام الرمى لحاء يتطلب هذا النظام ضرورة وجود معيار نمطى لكية العمل الواجب انجازها وذلك باستخدام أحد أوبعض طرق القياس المشار اليها سابقا، بحيث أنه إذا زادت أو قلت الاتتاجية الفعلية بالمقارنة مهذا النظام فان ذلك لا يؤثر على معدل أجرالساعة الذي يحصل عليه العامل، ويعتبر هذا النظام من النظم السهلةمن وجهة نظر الإدارة سيث يمكنها التقبق بتكافحة نظام الحوافر بشكل مسبق، وسعين اتباع هذا النظام فان الإدارة عادة ما تقوم بقياس كفاءة أداء العاملين مرة كل ثلاثة أشهر تقربها بحيث يمكن من خلال هذا النقبيم إعادة النظر في تعديل معدل أجر السساعة أما صحودا أو هموطا. هذا وينقسم الأجر وفقاً لحذا النظام إلى جرثين، أحدهما ثابت و يمثل حوالى ٧٠/ من إجمالي الأجر ، والباقي متحرك يتم دفعه وفقاً للاداء الفعلى .

وبما يعاب على هذا النظام هو عدموجود علاقة مباشرة بين التحسن الذي

يطرأ على مستوى الأداء من ناحية وبين الحافز النقدى المقابل له من ناحيسسة أخرى، وذلك نظرا لوجود فاصل زمنى بين الأداء وبين الوقت الذى يتم فيه تعديل معدل الأجر . كذلك يعاب على هذا النظام اعتماده على استخدام طريقة شخصية للقياس (غير موضوعية) حين قيام الرئيس المباشر بتقيم أداء العاملين . ومن الناحية الآخرى ، فإن هذا النظام يتميز باتاحة الفرصة للرئيس بالتعرف على جميع مرفوسيه وبشكل دفيق يمكنه من تقييم أدائهم بدقة .

٢ - نظام الدفع بالقطعة ،

يمتبر نظام الدفع بالقطعة من أسهل الطرق المستخدمة في الصناعة ، كما أنه يمتبر من أكثرها انتشارا ، ويتطلب هذا النظام ضرورة تحديد ممدل أجر لكل قطعة منتجة . كأن يقال مثلا أن أجر القطعة هو عشرة قروش . وبالتالي فإن أجو الفرد لابد وان يتناسب تماما مع انتاجيته ، أي أن أية زيادة في الانتاجية أو انخفاض فيها لابد وأن يكون مصحوبا بزيادة أو انخفاض ماثل في الاجر . فعل سهل المثال إذا كان الاجر الاساسي للساعة هو ٠٤٢ قرشا ، وإذا كان قسم الهندسة الصناعة قد أستقر على أن إنتاج الوحدة الواحدة يتطلب دقيقة و احده ، فان ذلك يمني أن أجر القطعة الواحدة هو أربعون ملها ، وبالرغم من وجود علاقة مباشرة بين الاجر والإنتاج ، فإن المنظمات التي تأخذ مهذا النظام حاليا قد عدل فيه بعض الشوء وذلك من خلال ضمان حد أدني اللاجر حتى في حالة قشل العامل في انتاج كمية العمل المحددة عن الساعة الواحدة وذلك عهدف تبحتب فشل العامل ألى انتاج كمية العمل المحددة عن الساعة الواحدة وذلك عهدف تبحتب

يتمين هذا النظام بسهولة استيمابه من جانب العاملين كما أنه يتمين بالعدالة أيضا نظرا لارتباط الاجر بالإنتاج، كما أنه يمثار باعطاء الحاية اللازمةللعاملين ومن الناحية الآخرى، فإن عذا النظام يتسم بعدد من العيوب تتلخص فى ازدياد عب العمل المكتبي فى حالة وجود ارتفاع عام فى الاجور، وكذلك تمقدطريقة حساب الحافز الجماعى، وذلك فى حالة اختلاف معدلات الاجور الاساسية لافراد الجماعة الواحدة، و بشكل عام يمكن القول أن نجاح هذا النظام يتوقف على ضرورة توافر عنصر الموضوعية حين حساب كمية العمل حيث يجب استخدام دراسة الوقت فى الحالة الثانية.

٣ - نظام الدفع وفقا لساعة العمل النوطية :

يقوم هذا النظام على ضرورة تحديد كمية العمل النمطية الواجب أداؤها مقاسة بعنصر الزمن وكذلك على ضايات حد أدني للا جور حين فشل العامل فى تحقيق المميار النمطي للانتاج الحاص به . ويعتبر هذا النظام مشاجا لنظام النفع بالقظامة باستثناء شيء مواحد وهو أنه يعبر عن النمط تعبيرا ومنيا بدلا من التعبير المالى . فعلي سعيل المثال إذا افرضنا أن معدل الآجر الاساسي للقطعة هو جنيهان في الماعة الواحدة ، وأن العادل قام بانتاج أربعين وحدة في اليوم الواحد ، فانه يمكن حساب أجره بما يعادل عشر ساعات عمل تعظية ، أي عشرون جنيها ، فاذا وادت ساعات للعمل النمطية عن ١٠٠ / فانه يتقاضي حافراً إضافياً عن هدن الزيادة ، هذا مع افتراض أن وقت الانتاج النمطي هو ١٥ دقيقة للرحدة ، أما في حالة الانجناض فانه يتقاضي الاجر الاساسي فقط .

يتميز هذا النظام بالسهولة وكذلك بتناسبه مع الانتاجية ، حيث يتم صرف الحافز الإداق في حالة ارتفاع الانتاجية الفطية عن الانتاجية الفطية . كذلك فان هذا النظام يصلح للتطبيق في ظل انظمة الحوافز الجاعية (أي في حالة اختلاف الإجور الاساسية لاعضاء جاعة العمل الواحدة).

٤ _ نظام الشاركة في العالد :

يتصف هذا النظام بعدم وجود تناسب مباشر بين ازيادة فى الانتاجية الفعلية بالمقارنة بالانتاجية الفطية من فاحية وبين الزيادة فى الآجر المقابل من قاحية أخرى، حيث يحصل الفردالعامل على فسيةأقل من الاجر بالمقارنة بنسبة الزيادة فى الانتاجية. وذلك يصبح العائد موضعا للشاركة بين كل من العامل وصاحب العمل.

و بشكل عام فان معظم خطط المشاركة فى العائد تقوم على فكرة مكافأة العامل من خلال قدرته على اختصار الوقت اللازم لآداء العمل ذاته .

ه _ النظم الجماعية :

تختف النظم الجاعية وفقا لما إذا كانت طبيعة العمل الجماعي تعطية أم غير تعطية، فاذا كان العمل الجماعي تعطي بطبيعته فانه يمكن استخدام أية طريقة من الطرق السابق الإشارة إليها حيث يتم حساب العائد من واقع ناتج عمل الجاعة أما إذا كان العمل الجماعي غير تمطى بطبيعته نتيجة الصعوبة تنميط انتاجيسة كل فرد ورنتجة لاختلاف معدلات الأجور الاساسية لاعضاء الجماعة ، فانه قد يصعب في هذه الحالة استخدام النظم الجماعية المحرافر، وعليه فانه يمكن حساب نسبة الزيادة في انتاجية الجاوة وتوزيمها باضافتها إلى المعدلات الاساسية لاجور أعضائها .

(د) الحوافز والملاقات الانسانية:

عادة ما يمتقد البعض خطأ أن نظم الحوافو إنما تشكل عبثاً على إدارة المنظمة نظراً لما تتضيعه من زيادة التكلفة تقيعة لارتفاع رفم الاجسور والمرتبات والحوافو. إلا أن هذا الاعتقاد ليس صحيحا، بل ولا يحب أن يكون صحيحا. ويرجع ذلك إلى أن استخدام نظم الحوافو إنما يهدف إلى زيادة إنتاجية العاملين، الامر الذي يؤدى إلى خفض التكلفة الاجالية الوحدة الواحدة، وذلك بغض النظر

عن الزيادة في بند الأجور والحوافز . ويرجع السبب في انحفاض التكلفة الإلجالية للممل والوحدات المنتجة إلى أن اجمالي تكاليف الانتاج يتم توزيعها على عسدد أكبر من الوحدات المنتجة (وخاصة التكاليف الثابته) . ومنالناحية الآخرى فان استخدام نظام الحوافز إنما يعني زيادة في العسائد المادي الخاص بالعاملين بالمنظمة . وبالرغم من المزايا التي تمود على كل من العالملين والمنظمة ، إلا أن استخدام نظم الحوافز عادة مايؤ دىإلى ظهور العديد من المشاكل الانسانية والإدارية و بدرجات متفار ته من منظمة إلى أخرى. ومن المشاكل الإدارية التي عادة ما تظهر تلك الق تتملق بضرورة توظيف عدد أكبر من المهندسين الصناعيين، وذلك لتحديدا تماط العمل المختلفة ، وكذلك توظيف عدد أكبر من الإداريين اللازمين لعمل الحسايات اللازمة ولحفط السجلات . أما بالنسبة للعاملين فهناك اعتقاد خاطيء من قبــــــل المنظمه بأن زيادة العائد المادى الحاص بهم إنما تعني إنهاء جميع مشاكلهم ، وهذا غير صحيح المدة أسباب ، يرجع أحد هذه الا سباب إلى أن الدافع المادى لا يمثل سوى أحد دوافع العمل، وهذا يعني أنه من الخطأ النظر إلى الإنسان باعتباره خلوقا اقتصاديا لا يحرك سلوكه سوى الدافع المادى . فقد أثبتت التطورات التي حدثت في بحال الدافعية وجود العديد من الدوافع التي تحرك سلوك الفرد . و ليس أدل على ذلك من الزيادة التي حدثت في أجور العاملين في بداية هذا القرن فى الصناعة الأمريكية نتيجة لتطبيق أسلوب الوقت والحركة التي تضمنتها حركة الإدارة العلمية والتي أدت إلى زيادة أجور العاملين بنسبة ٧٠٪ تقريباً في نفس الوقت الذي صاحب فيه هذه الزيادة شمور شديد بالاستياء نتيجة لمدم قبول العال فكرة النظر إليهم كأدوات للانتساج بدلا من النظر إليهم كبشر. كذلك لايرجع الشمور بالاستياء إلى انخفاض مستوى الأجر أو الحافز بقدر مايرجع إلى التفاوت فى الا ٌجور والحوافر . وعسا لاشك فيه أن استخدام نظم مختلفة

للمحوافر وما يترتب على ذلك من اختلاف فى مقدار ما يتم دفعه العاملين يؤدى إلى خلق تلك الفجوات بينهم ، الأمر الذى مخلق الشعور بالاسسقياء . كذلك عادة ما تؤدى أنظمة الحوافر إلى انعدام عرالة التوزيع بين المنظمة من تاحية وبين العاملين من ناحية أخرى ، الأمر الذى يؤدى إلى زيادة الشعور بالاسقياء من قبل العاملين ، و يوجع ذلك إلى اعتقاد العاملين ، وهو اعتقاد قد يكون صحيحا فى العديد من المواقف ، إلى أن العائد الذى يعود على إدارة المنظمة نتيجة لريادة الانتاجة قد يفوق كثيرا ذلك الذى يعود على العاملين . وقد حدث أيضا أثناء تطبيق مبادى - حركة الإدارة العلمية أن ارتفعت انتاجية العاملين بما يعادل - ٢٧٠./* تقريبا .

(ه) دور الهندس الصناعي في تجال انظمة الحوافق:

لاشك أن تطبيق نظم الحوافر في المنظات على اختلاف أنواعها وخامة المنظات الصناعية قد أعطى المهندس الصناعي دوراً ذات أبعاد متعددة ويتحصر أحد هذه الابعاد في ظهور النشاط الحاص بتنشيط كم العمل والوقت اللازم لادائه أيضا وكذلك افتراح كافة النغيرات التي يتطلبها سهولة أداء العمل وقياسه كبعد ثان من أبعاد دوره . ولاشك أن هذه الالشطة المضافة تعتبر أساسية طالما أنها تهدف إلى تطبيق نظام هو ضوعي للحوافز ومن الناحية الاخسري فلم يكن دور الما ومقبولا وخاصة من جانب العال و تقاباتهم ، وقد نبع هذا الشعور العدائي من عدة اعتبارات يمكن اجالها فيما يلي :

- النظرة إلى الم ندس الصناعي باعتباره شخصا غريبا عنهم ، بل هو أحد جواسيس الادارة .

_ التخوف الشديد منه باعتباره أداة من أدوات التغييد المستمر.

_ النظرة إليه باعتباره أداة من ادوات النيطرة على العمال كأدوات انتاج بدلا من النظر إليهم كبشر .

وقد تمثلت ممارضة العمال لهذا العور الجديد فى العديدمن الأشياء مثل اللاف الآلات أو تعمد الإبطاء فى العملل لإعطاء مقاييس خاطئة عن كمية العمل التي يمكن انجازها ، وكذلك عدم إجراء التجارب المطلوبة .

وقد كان من أخطر هذه المظاهر قيام الهال بتقييد [نتاجهم كأساوب جماعى لحاية أنفسهم من تعسف الادارة، وهذه هى الظاهرة التى برزت في مصنع دهو ثمورن، وبشركة ويسترن اليكتريك، بالولايات المتحدة فى منتصف العشرينات، من هذا القرن. وقد كانت هذه الظاهرة من الآهية بمكان حتى أنها اجتذبت أنظاو فريق هن العلماء من جامعة هاوفارد، الذين قاموا بدراستها لفترة طويلة المتدت حوالى ثلاث عشر عاما، توقفت أثناءها لعدة فترات بسبب أزمة الكساد العالمي، وقد محضنت هذه الدراسة عن ظهور مدرسة العلاقات الانسانية في الادارة.

نظم الحوافق العامة :

تركز الحديث السابق كله حول نظم الحسوافر المختلفة التي يتم تطبيقها على مستوى الفرد العامل وكذلك جاعات الممل المختلفة، إلا أن هناك نظم أخرى للحوافر تهم المنظمة ككل ، بمني أنه يتم تطبيقها على جميع العساملين بالمنظمة ، وهي تلك النظم التي يطلق عليها لفظ نظم الحوافر العامة ، والتي تقوم على منطق التماون والتمسيق التام بين جميع أجسراء المنظمة الواحدة . ومن بين هذه الانظمة تلك التي تعرف باسم خطة ، سكانلون، وخطمة ، كايزر ، ، و برنامج المشاركة بالاهداف ، والتي سوف نتعرض لها بايجاذ .

خطة سكانلون

قام بوضع هذه الخطة سكانلون باحدى الشركات الأمريكية حتى أنها عرفت فيا بعد باسمة . وتتكون هذه الحطة من شقين ، أحدهما يمثل خطة عامة شاملة للحوافر توضع وفقا لمقاييس محاسبية تمطية وليس وفقا لدراسة الوقت ، أماالثانى فانه يمثل الاسلوب اللازم لحلق التعاون داخل المنظمة كلمسا كوسيلة لحل جميع مشاكل الانتاج .

وقد تم تطبيق هذه الخطة من خلال مايعرف باسم , نظام الافتراحات , وقد قام سكانلون بالاعتماد على السجلات المحاسبية لتحديد تمط تكلفة العمل بحيث بمكن التعبير عنها في شكل نسبة مئوية من اجهالي المبيمات أو الانتاج ، فاذا استطاع العاملون بالمنظمة الوصول بالتكافمة الفعلية إلى مستوى يقل عن التكلفة النمطية التي تظهرها السجلات الحاسبية ، فإن ذلك يبرر حصولهم على المسكافأة أو الحسافر . ونظرا لكون لكون هذه المخطة شهرية بطبيعتها ، ونظراً لعدم امكان العاملين تخفيض التكلفة في جميع شهور العام ، فقد جرى العرف على توزيع ٧٥ / ' من المكافأة الشهرية المستحقة للعاملين واحتجاز الباقى لمتلك الأشهر التي قد لايتحقن فيها أي خفض في التكلفة الفعلية . ولقد رأي سكاة وزأن الاساوب الامثل لتحقيق درجة عالية من التعاون بين جميع العاملين في المنظمة يتمثل فيها أسماه . صندوق الاقتراحات. . وقد تطلب استخدام هذا النظام ضرورة رتشكيل لجنة عرفت باسم لجنة الانتاج، وذلك كل إدارة داخل المنظمة بحيث يمثل في هذه اللبينة كل من الإدارة والعمال والنقابة العمالية . وقد اختصت اللجنة بمهمة تلق الاقتراحات الخاصة بالمنطور من العاملين ثم تقييمها وأقرار الصالح منها بصفة مبدئية . يلي ذلك أن ترسل اقتراحات التي تم اقرارها إلى لجنة أخرى حيث تقوم باعادة تقييمها واتخاذ القرار المائي بشأنها ، أي قبولها أو رفضها . ومن أهم المميزات التي ارتبطت مخطة سكانلون ما يلي :

... تأكيد أهمية التعاون بين الإدارة من ناحية والعمال والنقابة العمالية من ناحية أخرى ، حيث يعمل الطرفان في لجان مشتركة ولنفس الهدف .

ـــ تأكيدأهمية العمل الجماعي كوسيلة لاحداث التطوير نظرا كتعدد وتنوع الكفاءات الجماعية بالمقارنة بالكفاءات الفردية .

الافلال من احتمالات معارضة العمال والنقابات العمالية لاية تغييرات
 تراها الإدارة وذلك نظراً الميامهم بالمشاركة الكاملة مع الإدارة .

وبالرغم من انتشار خطة سكانلون في المديد من الصناعات الأمريكية إلا أنه لا يمكن القول أنها نجحت تماما في جميع الأحوال . هذا ويمكن إرجاع هذاالفشل إلى عدد من الا سباب أصها :

أن الحطة افترضت تضافر جميع جمود الا فراد، وهذا أمر لم يتحقق فى جميع المنظمات، وذلك نظراً لاعتباد بعض العاملين على البعض الآخر فى التقدم عقرحات التطوير.

نظراً لكون الخطة جاعية بطبيعتها ، فقد أدى تطبيقها إلى إعداء الحوافر
 دون تفرقة بين من يعمل ومن لايعمل . وقد أدى ذلك إلى اجحاف محقوق
 البعض ، الاعمر الذى أدى مهم إلى التوقف عن العطاء .

- حيت أنه من المتوقع أن تأتى معظم مقترحات التطوير من الرؤسساء وليس من المرؤوسيين ، كدايل على كفاء اتهم ، فقد حدث فى كثير من الاسحيان أن جاءت هذه المقترحات من المرؤوسين وليس من الرؤسساء ، وقد أدى ذلك بطبيعة الحال إلى قيام هؤلاء الرؤساء بمعارضة معظم هذه الاقتراحات حماية لا تفسهم .

خطة كايزر:

تعتبر خطة كايزر بمثابة نظام للحوافر بهدف إلى اشراك العديد من الأطراف في افتسام العائد الذي تحققه المنظمة. وقد تم التوصل إلى هسذه الخطة على مدى ثلاث سنوات متثالية بواسطة لجنة تمثيل بعض شركات الصلب الآمريكية وبعض النقابات العالمية لعال الحديد والصلب .

هذا و يمكن حصر المعالم الرئيسية لهذه الخطة فيما يلي :

ـ تقديم الحاية الكافية للمهال ضد أخطار البطالة الناجمة عن التطوير التكنولوجي. فعلى سبيل المثال لا تقوم هذه الحطه مجاية العاملين من أخطار الفصل الناجم عن تقلص حجم العمل ، وإنما عن تلك الاخطار النساجمة عن التطوير الفي لاساليب الاناج .

_ تأمين الريادات في الآجور والمزايا العينية الآخرى للمــاملين بشرط أن تتناوى مع أو تزيد على تلك التي يتم التوصل اليها من خلال المفاوضات في الصناعة كــكل . هذا ويتم تفطية هذه التكلفة من حصة العاملين المشار اليهم سيامة .

ایجاد و تطبیق ذلك النظام الذی یؤدی إلى الناء نظم الحوافز المباشرة
 وبشكل تدریجی .

ولا شك أن خطة كايور تتوافق مع نظرية ماسلو في الدوافع والتي تنسادي

بضرورة اشباع الحاجات المادية وحاجات الاستقرار أولا قبل البدء فى إشباع الحاجات النفسية . يمنى آخــر . فإن خطة كايزر تقـــوم على إذالة الشمور بالحوف وضان الاجور والحوافز المادية للعاملين قبل مطالبتهم بالمساهمة فى تطوير منظامهم . وكدلالة على هذا الاستقرار فقد كانت الإدارة تقوم بنقل العمال الذين يتم الاستغناء عنهم فتيجة للتعلور التكنولوجي إلى وظائف أخرى مع احتفاظهم بأجورهم القديمة إذا كانت تربد عن الاجور المدفوعة عن الوظائف التي يتم النقل إليها ، وذلك لمدة عام كامل على الأقل يتم بعده دفع الاجور المقررة لنلك ألوظائف الجديدة .

وقد ترتب على تطبيق هذه الخطة أن بلغت المكافآت الشهوية للعاملين أرقاما عالمية ، فبعد اقرار هذه الخطة من العال والإدارة فى يناير ١٩٦٣ ، بلغت المكافآت الشهرية التى دفعت للعاماين فى شهر أغسطس وسيتمبر واكتوبر و نوفمبرين نفس العام ٣٣ ، ٧٧ ، ٢٤ دولار على التوالى . هذا وقد بلغ متوسط العامل فى السنوات الثلاث من مارس ١٩٦٣ وحتى فبراير ١٩٦٩، مبلغا وقدره ١٥٦٠ دولارا ، وذلك بالإضافة إلى العلاوات العادية .

و مما يؤخذ على هذه الخطفه و عدم انتظام المسكاف آت الشهرية الخاصة بالعاملين و ذلك نظراً لار تباطها بمقدار الوفر الذي يمكن لهم تحقيقه، في عام ١٩٧٣ بدأت هذه المكافأة في الانحفاض إلى درجة بدأت تقلق النقابات العالمية . لذلك فقد تمت مراجعة هذه الخطة في بداية عام ١٩٦٨ حيت تضمنت هسده المراجعة توزيع الفسية المخصصة للعاملين بالكامل عليهم بدلا من توزيع جزء منها كا حدث في بداية التطبيق . ومن الناحية الاخرى يمكن القول أن هذه الحفظة أدت إلى الاقلال من الاضرابات العالمية إلى حد كبير .

الشاركة في الأرباح،

لايعتبر مفهوم المشاركة في الأرباح أمراً جديدًا على الصناعة حيث بدء في

تطبيقه فى نهاية القرن المشرين فى الولايات استحدة وفى منتصف القرن التاسع عشر فى كل من انجملترا وفرنسا . فقد بدأ العرت جالاتين فى استخدام خطة للمشاركة فى الادباح فى مصانعه للوجا به بولاية بنسلفانيا وذلك فى عام ١٩٧٤ . ومنذ تلك الوقت بدأ انتشار مثل هذه الخطة فى عدد كبير من المنظات الصناعية حتى بلخ عددها أحد عشر ألف خطه فى عام ١٩٥٨ (١) .

ووفقاً للتعريف الوارد باتحاد التعاويبات الفرنسي فان المشاركة في الأرباح تم تعريفها على أساس أن و المشاركة في الربح هو اتفاق اختياري يتم يمقتضاه حصول العاملين على نصيب من الأرباح يتم تحديده بشكل مسبق (٣). هذا وقسد قامت بعض التعاريف بتحسديد نصيب العاملين في شكل نسبة ثابته ، في حين تعرض المبعض الآخر إلى المبدأ فقط مع ترك نصيب العاملين دون تحديد عيت يتوقف على التقلبات التي تصاحب نشاط المنظمة وما يصاحبها من تقلبات في الأرباح . على التقلبات التي تصاحب نشاط المنظمة وما يصاحبها من تقلبات في الأرباح . وبشكل عام يمكن القول أنه كاما كان نصيب العاملين أكثر تحديدا كاما أدى ذلك إلى خلق عنصر النقة تجاه خطة المشاركة من جانبهم

Dale Beach. Personnal, The Management of People At Work, 2ed Edition, The Mc Millan Co. New York. N.Y, p. 125.

⁽²⁾ I Bid, p. 126,

أما من حيث نوعية خطط المشاركة في الارباح ، فاننا سوف نتعرض لهــا بإختصار وفقا للتاريخ الزمني الذي يتم فيه الاستفادة منها .

وعليه فانه يمكن تقسيم هذه الخطط إلى مايلي :

الخطط الحاضرة ؛

و تعتبر هذه الخطط من أقدم خطط المشاركة وأكثرها شيوعا ، و تنطوى على فكرة إعطاء المزايا للماملين كل فترة دورية معينة، أي كل شهرأو ثلاثة أو ستة أشهر أو كل سنة .

الخطط الوَّعِلة :

بدأت هذه الخطط في الانتشار في السنوات الأخيرة ، حيث تعتمد على إنشاء رصيد دائم يتم من خلاله دفع المزايا المادية للعاملين .

: ab. 181 Jaba1

تجمع هذه الخفط مرايا النظامين السابقين وذلك بقيام المنظمة بدفع جزء من الارباح المعاملين نقدا في نفس الدسام الذي يتم فيه الحصول عليها ، في حين أبوضع الباقى في شكل وحساب وديعة ويمكن الضرف منه في فترات زمنية لاحقه، وأم ما يمز هذه الخطط هر ابرازما لاهمية المكافأة المادية للعاملين .

المبحث الثاني

النقل والاستفناء والننزيل والفصل

تنميز المنظات الحديثة سواء أن كانت منظات عادقة م غيرها دفة للربح بكثرة انتقال الافراد العاماين داخلها سواء كان ذلك فى الاتجد برأسى أو الافقى داخر المنظمة . أضف إلى ذلك أن هذه الحركة قد تنمثل فى انتقال العاملين فى المنظمة إلى خارجها العكس صحيح . هذا وسوف نقوم بمعالجة هذا المرضوع من حيث طبيعة هذه الانتقالات والسياسات والإجراءات المرتبطة بها والمعايير المستخدمة فى اتخاذ هذا القرادات ، واثر كل ذلك على العاملين .

هناك العديد من الاسباب التي قد تتطلب صرورة تحريك العاملين داخل المنظمة . ويرجع أحد هذه العوامل إلى التغيرات النظيمة تق قدتستحدثها إدارة المنظمة ، مثال ذلك تغيير محتوى بعض الوظائف أو إعادة تجميمها أو الفصل المنظمة ، مثال ذلك تغيير محتوى بعض الوظائف أو إعادة تجميمها أو الفصل ذاته ، فالثوسع في حجم الانتاج لاشك يؤدى إلى ضرورة خلق وظائف جديدة وكذلك ترقية بعض العاملين القدامي لشغل وظائف أعلى . ومن الناحية الاخرى قائه كلما زاد حجم العمل كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة التخصص في الاداء ، الامثلين القدامي طبيعة الوظائف وكذلك شساغليها . ومن الامثلة على ذلك ما يحدث داخل إدارات الاقراد ، فحيث يكون العمل الإدارى قليلا فاننا نجد أن مدير الافراد يتولى جميع الإنشطة الخاصة بالافراد ، أما في قليلا فاننا نجد أن مدير الافراد يتولى جميع الإنشطة الخاصة بالافراد ، أما في قليل مبدأ التخصص ، يحتى أن يتخصص فرد ما في فشاط الاجور والمرتبات واخر في نشاط التدريب وآخر في العلاقات الصناعية . . إلى آخره . و بصفة عامة واخر في نشاط التدريب وآخر في العلاقات الصناعية . . إلى آخره . و بصفة عامة واخر في نشاط التدريب وآخر في العلاقات الصناعية . . إلى آخره . و بصفة عامة ورحمة على في شاط التدريب وآخر في العلاقات الصناعية . . إلى آخره . و بصفة عامة ورحمة المدرك و بصفة عامة و المدرك ال

فانه يمكن القول أنه كلما زاد حجم العاملين بالمنظمة أو بأى جزء بها كلما زادت درجة التخصص فى الآداء ، والعكس صحيح .

كذلك قد يرجع التغيير إلى التغييرات التي تحدث نتيجة لاسقاط بعض السلع أو سلع جديدة في خطوط المنتجات القائمة أو نتجه لاستحداث إجراءات وطرق تشغيل مختلفة ، وأخييراً فقد يكون أحد أسباب التغيير راجعا إلى التغيير الذي يطرأ على الحالة الافتصادية العامة للدولة وكذلك التغيير الذي محدث في مسار الدورة التجارية . وبالاضافة إلى ماسبق فهناك تغييرات تلقائية تحدث نتيجة لترك العاملين العمل أو نتيجة لفصلهم أو نتيجة لاحالتهم إلى المعاش .

لنقيل

مكن تعريف النقل بأنه إعادة تخصيص الفسرد بحيث يشغل وظيفة أخرى لا تختلف عن الوظيفة السابقة من حيث المرتب والكفاءة والمسئولية وجمعى آخر فان الدقل يعتبر حركة أفقية من وظيفة لا خرى بعكس الترقية والتي تعتبر حركة رأسية إلى أعلى .

عادة ما يتم نقل للا فراد داخل المنظمة للمديد من الا سباب والتي قد ترجع إلى المنظ.ة أو البرد ذاته . فبالنسبة للمنظمة فبناك الكثير من الا سباب التي تبرو عمليه البنقل مثل تغيير حجم العمل ، تغيير الشكل التنظيمي لهساء أو بسهب عدم كفاءة الفرد لا داء عمله بافتراض أنه سيكون أكثر كفاءة في عمله الجديد . أما بالمنسبة للافراد فقد يتم نقلهم بساء على رغبتهم ، وذلك حدين شعورهم بازدياد فرص الترقى في الوظائف المنقولين إليها ، أو الشعورهم بأهمية العمل ذاته . وقد يطلب الفرد نقله لا سباب أخرى شخصية مثل القرب من المداوس أو المائلية وما شابه ذلك .

يمكن تقسيم النقل إلى فوعين وحما النقل المؤةت والنقل الدائم . ومناكبعض العوامل التي تؤدى إلى النقل المؤقت مثل التغير في حجم العمل أو عدم وجود العاملين الاكفاء في أوقات عمل معينة . أما التغيير الذي يصاحب طبيعـــة عمل المنظمة أو التغيير الذي يؤدى إلى اعادة تنظيمها فهي تمثل تلك العوامل التي تسهب حركة النقل الدائم .

وفى حالة الممال النقابيين فان حرية الإدارة فى النقل عادة ما مكون محدودة فسيبا و ذلك بسبب الشروط والقيود التى يتضغفها العقد المعرم بين النقابة و الإدارة . وللتخلص من هذه المشكلة فأنه يجب النص صراحة فى المقد على الحرية التى يجب أن تكفى الادارة فى نقل بعض العاملين وفى ظل ظروف عمل ممينة .

ومن آناحية الاخرى فإن انقابة العمالية قد تصر على عــــدم نقل العاملين الاعضاء بها ، وذلك حفاظا على مستويات أجورهم ورغبة منها في عدم تشغيل هؤلاء الاثواد في وظائف ذات أجر أعلى بنفس مستوى الا بحر السابق ،أو في وظائف تتعللب بجهودا أكبر بالمقارنة بالوظائف السابقة .

ومن المتعارف عليه في حالات النقل إلى أماكن جغرافية مختلفة أن تقوم إدارة المنظمة بدفع جميع مصروفات الانتقال، وكذلك مصاريف نقل الا ثاث إلى الموقع الجديد، وخاصة فيما يتعلق بأفراد الإدارة و الفنيين و ذوى المهارات. ومثل هذا الالتوام عادة مايكون قائماً في حالة إعادة توطين المنظمة ذاتها في مكان آخسر وفي هذه الحالات جميعاً فإن المنظمة لاتلتزم بدفع مصاريف الانتقالات لعمالة الانتاج نظراً لقيامها بتوفير احتياجاتها من هذه العمالة من داخل المواقع الجديدة التي تم توطين المنظمة بها .

الاستفناء

وإن كانت هناك الكثير من القبود التى توضع أمام الإدارة حين الاستغناء عن العاملين فى بعض المجتمعات ومنها مصر ، إلا أن هـذه الظاهرة تعتبر ظـاهرة واضحة تماماً فى المجتمعات المفتوحة التى تتصف بنظام الاقتصاد الحر .

يمكن تعريف الاستفناء بأنه عمليه اسقاط الفردمن قوائم الآجور والمرتبات لموامل خارجة عرب إرادته . هناك الكثير من العوامل الى تؤدى إلى الاستفناء عن العاملين مثل انخفاض المبيمات ، القصور في المواد الحام ، التغييرات الموسمية في الآسواق ، تعطل الإنتاج ، والتغييرات النكنولوجية التي تؤدى إلى إحسلال التكنولوجية عمل الافراد .

ولا يعتبر الاستغناء أمراً مشامهاً للفصل ، ذلك أن الفصل يعتبر أمراً نهائياً، أما الاستغناء فقد تقبعه عملية إعادة تعيين العاملين مرة أخرى إلى وظائفهم . وبالفسية لمهالة الانتاج فان النقابة السمالية عادة ما تتفاوض على شروط الاستغناء والمعايير التي يتم استخدامها . فعلى سبيل المثال قد يست، و الفرد المستغنى عنسه بالاحتفاظ بأقدميته لمدة معينة كما أنه محتفظ بأسبقيته فيإعادته مرة آخرى إلى العمل.

و بشكل عام عادة ما تميل النقابة العماليه إلى انخاذ معيار الأفدهية كأساس حين الاستغناء عن العاملين مها .

أما بالنسبة للمالة التي تخضع للمقود النقابية فان الادارة تصبح حرة تماما في تحديد المعيار الذي يستخدم في الاستفناء عن العاماين بها .

وقد تدمد بعض المنظمات إلى استخدام سلاح الاستغناء كوسيلة للاستغناء عرب الاثراد غير للرغوب فيهم . إلا أن الاختبار الجيد للعاملين لاشك يقلل من ذلك كثيراً . وحين اختفاء العوامل التي أدت إلى الاستغناء عن العاملين ، فإن الإدارة تقوم باستدعائهم أى إعادتهم لوظائفهم مرة أخرى . ولا شك أنه من صالح الإدارة فى مثل هذه الحالات استدعاء أولئك الذين تم الاستغناء عنهم بدلا من تعين أفراد جدد . وذلك توفيرًا لنفقات الندريب وإعادة التدريب .

التنزيل

يمكن تعريف النزيل، بعكس الترقية ، بأنه عملية تخصيص الفر دليشغل وظيفة ذات أجر ومكانة ومسئو لبات أقل . وقد محدث النزيل نتيجة للتغيير الذي محدث في حجم العمل بحيث يؤدي إعادة تنظيم المنظمة في مش هذه الحالات إلى قبول الافراد بها للعمل بوظائف ذات مستوى أقلب بدلا من الاستغناء عنهم . كذلك قد يتسبب في النزيل عدم كفاءة الفرد نفسه ، وذلك من حيث قدراته ومهاراته تجاه أداء العمل .

ولا شك أن للتنريل آثار نفسية خطيرة على العاملين الا من الذي يؤدى بمعظم المنظمات إلى محاولة نفادى مساوئه ، وذلك بأن تجمل الفرد يحتفظ بنفس وظيفته مع استبعاد بعض الانشاطة والمسئوليات منها ، أومن خلال خلق وظائف أخرى جديدة بنفس الاجر بشرط أن تتوافق مع قدرات العاملين .

ومن التحطورة بمكان استخدام التنزيل كسلاح لشهره أمام العاملين فى حالة عالفتهم للنظام السائد فى المنظمة ، ذلك أن التنزيل فى هذه الحالة لايؤدى إلى الاصلاح المنشود .

القصال

يعتبر الفصل عملية استبعاد نهائية للفرد العامل من قوائم الا جور والمرتبات. وعادة مايترتب الفصل نتيجة نخالفات مادية ملموسة للفرد العامل نفسه ، أو نتيجة لانخفاض مستوى الا داء إلى المستوى الذي يضر بالصالح العام للنظمة .

. وعادة ما يحدث هئسندا الفصل فى الفترة التجريبية التى يطلق عليها لفظ وفترة الاختبار، ، وذلك نظراً لصعربة الفصل بعد انقضاء هذه الفترة نظراً للقيود التى تفرضها القرافين والتشريعات العمالية المختلفة . اللهم إلا إذا كانت هناك ميررات قوية تستدعى ذلك .

المبحث الثالث الرعاية الصحية والامن الصناعي

تطور هذا النشاط تطورا كبيرا فى خلال سنوات معدودة فنذ نصف قرن مضت، لم تكن الادار، الصناعيه الإمريكية تلق بالاعلى الاخسلاق إلى خدمات الرعاية الصحية والامن الصناعى العاملين. أما الآن فان معظم المنظمات بما فى ذلك المنظمات المتحم لديما الكثير من برامج الرعاية والامن الصناعى.

ولاشك أن اهتام الادارة عمل هذه الخدمات أمر يتنازعه عاملان أساسيان . ويدخل العامل الأول في نطاق العنصر الانساني حيث يجب على الادارة الاهتام بالمعاملين كيشر ، الأمر الذي يتطلب بدوره ضرورة خلق بيئة عمل صحية من جميع النواحي . أما العامل الثاني فهو خاص بالتكلفة التي تقريب على تأدية مثل هذا النشاط . فقد يكون من الأوفر اقتصاديا الافلال من الحوادث الصناعية برغم التكلفة التي تنظوى عليها بالمقارنة بالوقت الصائح نتيجة للحوادث الصناعية والمرض وبالرغم من ذلك فقد تكون أحد العراص التي أفت إلى الاستراع بالاهتام بمثل هذه الحدمات راجعة إلى التشريعات العمالية المختلفة التي استهدفت حاية العاملين من أمراض المهنة حيث تجمل الادارة مسئولة من التاحية المالية عن كل الاصابات والحوادث العاملين وذلك بفض النظر عن أسبابها ومن الناحية الاخرى فقد قامت العديد من المنظمات الحكومية بالمساهمة مع منظمات الاعمال في وضع فقد قامت العديد من المنظمات الحكومية بالمساهمة مع منظمات الاعمال في وضع وتعلم العاملين كافة إجراءات الامن الصناعي .

الحوادث:

يمتقد الكثير أن هذا اللفظ يعنى تلك الاشياء التي تلحق ضررا ما بالفرد ، إلا أن الحادثة عمكن تعريفها بأنها حدوث شوء غير متوقع يؤدى إلى الاخلال أو التعويق في أداء المشاط المعين .

وعليه فإن الحادثة هي شيء غير مخطط وغير متوقع يؤدي إلى الانحراف عما هو متوقع ، وهو أنحراف سلي بطبيعته . وهناك الكثير مر الحوادث التي لاتؤدي إلى اصابات بدنية . ونظراً لآن السجلات عادة ما تظهر الحوادث البدنيه التي يتعرض لها الافراد لذاك فإن السكثير يستخدم لفظي الحادثة واصابة العمل عمني تبادلي .

معدلات الاصابات :

إذا افترضناً منظمتان (1) و (ب) ، وأن عدد الحوادث بلغت خسين حادثة فى نفس السنة ، وأن عدد العاملين فى المتوسط فى كل منهما يبلغ ألف شخص ، فقد نستنج من ذلك خطأ أن الحوادث الصناعية واحدة فى كل منهما . وقد يرجع هذا الحطأ فى الاستنتاج إلى اغفالنا لمدد ساعات العمل الفعلية بكل منظمة ، وعليه فان العبرة تكون بعدد الإصابات التى تقعد عن العمل فى علاقتها باجمالى عسدد ساعات العمل .

وكمقياس لكل من معدل تكرار ودرجة خطورة الاصابات ، فأنه يمكن استخدام المعادلة التالية في حسابها ، علما بأن هذه المعادلة منسوبة إلى معدل الاصابات التى تقدر عن العمل لكل مليون ساعة عمل .

معدل التكرار = عدد الاصابات التي تقعد عن العمل × ١٠٠٠٠٠٠

أما بالنسبة لدرجة خطورة الحوادث فانه عكن حسابها من خلال المعادلة النالية :

عدد أيام العمل المفقودة معدل الخطورة = عدد إجمال ساعات العمل

و تمثل عدد أيام العمل المفقودة اجمالى عدد الآيام المفقودة نقيجة للاصابات. هذا و تقوم كل منظمة بحساب معدلات الحوادث الصناعة كوسيلة لقياس أحد زوايا الاداء داخل المنظمة ، وخاصة حين مقسارتة هذه المعدلات بالمعدلات المتوسطة السائدة في نفس الصناعة أو بأية معدلات اخرى ذات معنى معين . ومن بين كلا المقيادين يعتبر المقياس الخاص بمعدل تكرار الحوادث أكثر أهمية من ذلك الخياص بمعدل الخطورة ، نظرا لكون الأول مؤشرا هاما للاداء ولكون الثاني أمرا ناتجها على عامل الصدفة ، إلا أن ذلك لا يمنح بطبيعة الحال من محاولة تفادى الاسباب التي تؤدى إلى زيادة معدلات الخطورة في الحوادث الصناعية .

تعبر معدلات الحوادث لمنظمة أو صناعة ما عن مقدار المال والجهد الذي بذلته الإدارة في عاولة منع وقوع الحوادث. وبالرغم منأنهذه المعدلات لاشك تختاف من صناعة إلى أخرى متوقفه في ذلك على طبيعة الصناعة ذاتها ، إلا أن ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من وضع برامج الامن والسلامة الصناعية للاقلال منها .

أما فى المنظمات صغيرة الحجم (٥٠٠ فرد فأقل) فانه من المتوقع أن تزيد هذه المعدلات بالمقارنة بالمنظمات الكبيرة الحجم أو المتوسطة . وقد ترجع هذه ازيادة إلى عدة أسياب منها عسم وجود وعى لدى أصحاب المنظات الصغيرة يأهمية الآمن الصناعى بالمقارنة بالمنظمات الكبيرة ، حيث قد لا يعرف المدير ما هو المقصود بععدل تكرار الحوادث وأن كل ما يعرفه هو حجم افساط التأمين التي يجب دفعها . وتمد يرجع السبب أيضا إلى أن مثل هذه المنظات الصفيرة الحجم قد لانكون قادرة من الناحيه المالية على تمين شخص مسئول بصفة دائمة عن الحوادث الصناعية .

تكلفة الحوادث :

فبالاضافة إلى الالم الجسياني الذي ينتج عن الحوادث فانها تمثل عنصر تكلفة أيضا في نفس الوقت، وكثيرا ما تنظر الإدارة إلى أفساط التأمين المدفوعة لتعويض الماملين حين اصابتهم واحمال النظر إلى التكلفة الذير مباشرة المرتبة على وقوع الاصابات، والتي فد تفوق التكليف المباشرة ذاتها. يمكن تقسيم تكاليف الحوادث إلى قسمين ينظري القسم الاول على ما يسمى بالمتكلفة المؤقته، وهي تلك التكاليف التي تقوم المنظمة بدفعها نتيجة العجز الناشي، عن الاصابة، أما القسم الثاني فائه يتضمن التكاليف غير المؤقته والتي يطلق عليها البعض التكاليف غير المباشرة للحوادث. ومثل هذه التكاليف لاتكون ظاهرة أو واضحه إلا إذا قامت المنظمة بعمل دواسة خاصة بها لفصلها عن باقي التكاليف. وتشمل هذه التكلفة بالوقت الصائم من زملائه الذين يقومون باسمافه، وكذلك الوقت الصابة الممل ، الوقت الصائم من زملائه الذين يقومون باسمافه، وكذلك الوقت الضائم من جانب المشرفين حين مساعدة المصاب وحين اجراء التحقيق الخاص بالاصابة ، الاتاج المفقود نقيجة للاصابة ، التاف في المواد والمدات، وكذلك المسلم وفات الادارية المختلفة الخاصة بالقيد في المواد والمدات، وكذلك المسلم وفات الادارية المختلفة الخاصة بالقيد في المواد

تَبَايِن نُسِهُ النَكَالِفِ المؤقَّتَة إلى التَكَالِفِ غَيْرِ المؤقَّة كثيرًا في المنظمات المختلفة . وعلى أية حال فان الباحثين في هذا المجال وجلوا أن النكاليف غيرا المؤقَّة عادة ما تبلغ أربعة أضمـــاف التكليف المؤقَّتة في المتوسط . وبالمني آخر فان التكاليف المؤقّة في المتوبد عن ١٠٠٠ من إجمالي التكاليف . وبالاضافة إلى هذا

العب الماتى الذى تفرضه الحوادث الصناعيه على ادارة المنظمه ، قان هناك عب مالى آخر يقع على عانق الاشخاص المصابين أنفسهم وذلك فتيجه لعدم المكانهم تحصيل أية تعريضات مالمية إلابعد مرور فترة زمنية معينة بعد الإصابه وذلك وفقا الاثر يعات المعمول بها هذا ولا يختلف الاثر بالنسبة للتعويضات المرتبطة بالعجز الجزئى الدائم ، حيث أنها عادة مالا تمشل لهويضا مناسبا عن القدوة المفقودة المشخص المصاب على الكسب في المستقبل .

اسباب الحوادث ،

حتى بمكن العمل على الاقلال من وقوع الحوادث الصناعية أو منعها فأنه يجب علينا أن تتمرف أو لا على الاسباب التي تؤدى إلى حدوثها وقد ببدو لاول وهلة أن هذه الحوادث تقع لاسباب لا يمكن تجنبها ، أي أن مردها الصدقة البحته . ولكن إذا ما دققنا البحث فأننا لاشك سوف نكتشف الاسباب ونجد أنه بالإمكان دائما منع وقوع هذه الحوادث من خلال الدراسة المستفيضة لاسبابها .

و بصفه عامة فانه يمكن تقسيم أسباب الحوادث الصناعية إلى قسمين رئيسيين وهما ؛ الاسياب التي ترجع إلى البيئة المادية العمل والاسباب التي ترجع إلى التصرفات الفردية للفرد العامل نفسه .

ومِن الْأَمثُلة على النَّوع الأول من الأسباب ما يلى :

- عدم كفاءة أعمال الصيانة الميكانيكية

_ الحظأ في التصميات والإنشاءات

ـ خطورة بيئة العمل مثل استنشاق المواد السامة أو عدم وجود تهوية سليمة ـ عدم صلاحية الملابس الواقية والحاصة بالعاملين ـ هدم صلاحة التجهيز الآلي والأدوات على العمل

ومن الأمثلة عن النوع الثاني من الأسباب ما يلي :

ـ الفشل في اتباع تعليات وإجراءات الأمن الصناعي

- اللامبالاه

- الأوضاع البدنية الخاطئة أثناء أداء العمل

- عدم التقيد بالملابس الواقية

وقى بعض الأحيان قد تؤدى الحالة الذهبية الفرد نفسه إلى حدوث الحوادث الصناعية مثل الشعور بالقاق والحوف وعدم الانتباء . ليس هذا فحسب بل إن الحالة البدنية العامة للفرد قد تؤدى إلى وقوع مثل هذه الحوادث مثل شعورالفرد بالتعب المتراكم على فترات طويلة

وهناك الكثير من المحاولات التيجرت وذلك لتحديد الآهمية النسبية لآسباب الحوادث الصناعة. والقد أشارت بعض الدراسات في هذا المجال إلى أن النسب الغالبة من الاسباب ترجع إلى التصرفات الفردية للماملين حيث بلغت مابين ٨٥، ٥٠ / من إجمالى الاصابات، إلا أن الدراسات الحديثة أشارت إلى أن النسبة الغالبة من الحوادث ترجع إلى كلا السبيين المشار اليهما من قبل ممني أنه لا يمكن انكار الآهمية التي تتمان بالتصميم الجيد لكل ما يرتبط بيئة العمل ذاتها . فعل سبيل المشال قد ترجع حوادث السيارات في ظاهرها إلى الانحااء التي يرتكبها السائقون ، أي إلى التصرفات الفردية . إلا أنه ع. كن القول من الناحية الاخرى أيضا أن التصميم الجيد للسيارة ذائها لاشك يؤدي إلى تجنب وقوع الكثير من مثل أيضا أن التصميم الجيد للسيارة ذائها لاشك يؤدي إلى تجنب وقوع الكثير من مثل

وعليه ، فإن برنامج الآمن الصناعي الجيد يجب أن يأخذ في الاعتبار كل خ من الزوايا الفنية الهندسية الخاصة بتصميم العمل وكذلك النواحي البشرية حين تصميمها .

الميل الطبيعي للعوادث :

اهتم علىاء النفس ولسنوات عديدة بظاهرة الحوادث على أساس أن بعض الآخر . وعليه الأفراد بطبيعتهم أكثر ميلا لحدوث الحوادث بالمقارنة بالبعض الآخر . وعليه فقد تعلق السؤال بمحاولة تحديد ما إذا كان العامل بطبيعته يميل إلى الوقوع في مثل هذه الحوادث أم لا .

ولقد قام علماء النفس بادارة العـــديد من اختبارات الذكاء والقدرات والشخصية لاعدادكبيرة من الافراد الذين يشغلون وظائف مختلفة وفي صناعات متعددة . ولقد قاموا بعد ذلك بحساب معاملات الارتباط بين هذه الاختبارات من ناحة وبين معدلات الحوادث من ناحة أخرى .

وقد استهدفت هذه الدراسات تحديد تلك السهات التي يمكن من خلالها النغبو بهؤلاء الاشخاص ذوى الميل الطبيعي للحوادث. وقد اثبتت هذه الدراسات أن هناك علاقة واضحة بين معدلات الحوادث وبين نتــــامج الاختبارات الحاصة بالاستقرار العاطني ، القدرات الحسية. ادراك السرعات ، والاختبارات البصرية.

و بالرغم من هذه الحقيقة التي أثبيتها هذه الدراسات إلا أن الكثير من الباحثين يشككون فيها ذلك أن تلك النسبة من العاملين التي تميل بطبيعتها للحوادث تمثل فسية من إجمالي العاملين، وبالتالي . فائه من غير للنطقي تعميمهاللحوادث . ولاشك أن القول بأن فرد ما بطبيعته يميل إلى ارتكاب الحوادث بمعني أن

هذا الفرد دائما ما يرغب فى الانخراط فى السلوك غير الآمن . إلا أن الكثير من مثل هؤلاء الافراد قد يعرذوا مثل هذا السلوك نقيجة لظروف وقتية تسود وقت حدوث الحادثة ، وبالتالى ، فانه يصعب تصنيفهم كأفراد يتملكهم الميل الطبيعى نحو ارتكاب الحوادث ، وأن ملاحظة مثل هؤلاء الآفراد على آجال طويلة قد يتضح منها أن حوادثهم لاتتعدى المعدلات المتوسطة .

وحى فى حالة وجود هذا الميل الطبيعى فانه يمكن علاجه من خلال التحليل النفسى، والذى يتطلب بالضرورة تحليسل كل ما يتمسق بشخصية الفرد وحالته البدنية و تاريخه العائل، وذلك فى ضوء متطلبات وظيفته والبيئة التى عارس فيها هذه الوظيفة. ومن الناحية الآخرى فقد يؤدى التدريب والعلاج الطبى والاشرافى الجيد وإعادة تصميم الأعمال إلى احداث التغيير السلوكى الايجابي.

و بصفة عامة فان كل هذه النواحى العلاجية قد تكون باهظة التكاليف و بالتالى. قد لا تلجأ هذه المنظات الى اتباعها .

يؤكد البعض أن للبيشة العمل المادية علاقة كبيرة بهذه الحوادث. فقد قام وكيد وشيرمان ، محساب معاملات الارتباط بين معدلات الحوادث الصناعية لـ ٧٠٠ عامل في احدى الشركات الصناعية ولفترة زمنية غطت خمس سنوات. وقد اثبتت هذه الدراسة أن بيئة العمل الجيدة كانت أهم العوامل التي ارتبطت بمعدلات منخفضة للحوادث .

ومن ناحية أخرى فقد أثبتت الكثير من الدراسات وجود علاقة بين مقدار الصفرط التي يواجبها الفرد وبين معدلات الحوادث ، سواء كانت هذه الصفوط داخلية (مثل المرض ، القلق ، ادمان الحتر) أو خارجية وهي التي تترتب على بيئة العمل غير الجيدة .

ولاشك أن المتهام الادارة يخلق بيئة عمل صالحة أمر يؤدي إلى زيادة القدرات البدنية والذهنية للعاملين الأمر الذي يؤدي في النهــــــاية إلى زيادة العائد الخاص بالمنظمة وذلك من خلال انخفاض معدلات الحوادث .

إلا أنه يمكن القول أيضا أن التكلفة المبدئية العالية التي ينطوى عليها فكرة عمل برنامج للسلامة والأمن الصناعي قد تؤدى إلى عدم تشجيع الادارة على الاهتمام بمنه المشكلة . وبما يزيد من حدة هذه المشكلة هو صعوبة اقناع الادارة بالآثار غيرالمباشرة التي تتركها مثلهذه البرامج على الحالة الممنوية والشمور بالرضاء لدى العاملينوعلاقة ذلك بالحوادث الصناعية في الأجل الطويل .

ومن الناحية الآخرى اثنيت الكثير من الدراسات أن هناك ارتباط ايجابي بين معدلات الحوادث وبين بعض العوامل الآخرى مثل العمر ، التدريب الحبرة في مكان العمل ، بممنى أنه كلما قل التدويب والعمر والحبرة في نجال العمل كلما زادت الحوادث، والمكس صحيح.

وضع برنامج الأمن والسلامة :

بافتراض ارتفاع ممدلات الحوادث وما يترتب عليها من تعويضات مادية عِجب على ادارة المنظمة أن تدفيها ، فإن ذلك يثير مشكلة تنظيم وإدارة برنامج للامن والسلامة الصناعية . ولاشك أن مقدار التفاصيل التي ينطوى عليها مثل هذا البرنامج يتوقدعلى الكثير من الموامل التي تحيط بالمنظمة ذاتها مثل؛ حجم المنظمة،

إلا أنه يمكن القول بصغة عامة أن أى ير فاسج للامن والسلامة يجب أن ينطوى على المكونات التالية :

- الاعداف والسياسات
- مساندة الادارة العليا
- التنظيم عليه الرا
- المستولية عن السلامة
- ف هندسة الامن الصناعي
- تعليل متطلبات السلامة
 - تحليل الحوادث
 - التعليم والتدويب
 - التنفيذ
 - بيئة العمل الصحية
- العلاج السليم للاصابات
 - الناهيــــل

سينما تقرر إدارة المنظمة اتخباذ الحطوات اللازمة لتأمين السلامة داخلها ، فأنها يجب عليها أن توضح وبشكل قاطع ما تريد أن تحققه . فقد يكون أحد هذه الأهداف هوالوصول بمعدلات اللحوادث إلى أقل من المتوسط السائد في الصناعة ، وقد يكون أحد أهدافها هو الافلال من همذه المعدلات بهدف خفض التكلفة إلى المستوى المقيول ، وقد يكون هدفها هو استثمار الأموال اللازمة لمنع وقوع اللحوادث على الاطلاق . وبذلك يقضح أن السياسة التي يجب اتباعها تتوقف على الاعدادة في تحقيقها من وراء البرفاهج .

إلا أن وضع الأهداف والسياسات قد لايكون أمرا كافيا إلا إذا كانت هناك مساندة واضحة من الإدارة العليا بالمنظمة . ذلك أن الإدارة العليا هي التي تخدد وبشكل تهائى درجة شمول برنامج الأمن والسلامة وتوعية العاملين به ، ومقدار الاستثمارات المتاحة له ،

أما الناحية التنظيمية التي تتملق بالعرناميع فاتها تتوقف على حجم المنظمة ذاتها فعلى سبيل المثمال لا يمكن القول أن المنظمة التي يعمل بها مائة عامل تستطيع أن توظف أحد المديرين المتخصصين في الشاط الامن الصناعي الممل بها . وفي مثل هذه الحالة فقد تعمد هذه المنظمة إلى الحصول على خدمة الامن الصناعي من خلال التماقد مع أحد الحبراء الخارجيين .

أما بالنسبه للمنظات المتوسطة وكبيرة المجم فانها تكون في موقف يسمح لها بتوظيف مدير للامن الصناعي بهاوفي مثل هذه المنظات فان التنظيم الداخلي بهاعادة ينضمن جهازا متكاملاً يعم حبرات متنوعة مثل المهندسين الصناعيين ومقتشى الآمن والسلامة وبمص الحللين الصناعيين

هذا ويقترح البعض تعبين خبير متخصص فى كل نوعية لكل ٢٠٠٠ عامل تقريبا ، وأنه وفقا لدرجة المخطورة التى يتعرض لها العاملين فهناك من يرى أن هذه النسبة بجب أن تقل إلى ٨٠٠ عامل .

أما بالنسبة للفرد الذي يرأس قسم الامن والسلامة الصناعية بالمنظة ، فانه يقوم برفح تقاريره إلى مدير الافراد أو مدير العلاقات الصناعية بالمنظمة وبصفة عامة فانه عادة ما تتوافر لدى هذا الشحص المعرفة الفنية السليمة وذلك مجانب المهارات القيادية اللازمة للاشراف على مرقوسيه . و نظرا لعدم إمكان مدير الامن الصناعي القيسام بوضع برناميج شامل الدمن الصناعي داخل المنظمة فإن العديد من هذه المنظات تقوم باشراك باقى المديرين والمشرفين وذلك من خلال تكوين لجمان الامن الصناعي المختفقة وذلك لوضع السياسات والاجراءات العامة المخاصة بالأمن الصناعي ومراجعة تقاوير الاداء واقرار التعديلات الواجب ادخالها على نظام الامن الصناعي بعدف إجراء التصحيحات الواجبة.

وحيث أن مثل هذه البرامج تهدف إلى حاية العاملين أنفسهم، لذلك فأن أسهامهم فيها يعتبر أمراً ضروريا . وقد تأتى هذه المشاركة في شكل تكوين لجان أمن صناعي في كل قسم من أقسام الانتاج وذلك لاقتراح كل الاجراءات التي تؤدي إلى الاقلال من معدلات الحوادث أصف إلى ذلك أن مثل هذه المشاركة تؤدي إلى خلق الانجاهات الايجابية لدى العاملين تجاه برامج الإمن الصناعي بشكل عام . هذا وقد تأتى هذه المشاركة أيضا في صورة أخرى تتمثل في تعيين أحمد المهال كلاحظ أمن في كل قسم حيث تصبح مهمته هي ملاحظة وقوع الحوادث وابلاغها للمسئولين مصحوبة باقتراحاته لتلافيها مستقبلا ومن المتمارف عليه أن مثل هذا العامل يقوم بهذا العمل بجوار عمله العادي ، كما أنه من المعروف أيضا ضرورة تغيير هؤلاة الملاحظين كل فترة دورية معينة .

أما من حيث النقابة العالية فإنها تستطيع أن تقدم الكثير من العون للادارة في هذا المجال وذلك من خلال العلاقات التفاوضية الامجابية التي يمكن ايجادها بين كل من النقابة العالمية والإدارة .

أما من حيث المسؤولية فقد يتصور البعض انفصال المستولية الخاصة بالآمن

الصناعي عن تلك الخاصة بالانتاج وتكاليفه ، وهذا خطأ ، ذلك أن توفير بيئة عمل مستقرة يتطلب ضرورة وضع مسئو لية الآمن الصناعي على نفس المستوى مع المسئوليات الآخرى المرتبطة بالانتاج . ذلك أن أى خلل في هـــذا الصدد لإشك سوف يتمكس أثره على ارتفاع معدلات اصابات العمل ، فإذا ما ادعى المشرفون بعدم امكان إرسال عمالهم لحضور دورات تدريببة على الأمنالصناعى، أو إذا قاموا بتأجيل استخدام وسائل الوقاية بحجة أن ذلك كله يؤدى إلى تعطيل الإنتاج، فإن ذلك ولا شك سوف يؤدى إلى ارتفاع معدلات الاصــــا بات . و عمني آخر فإن المسئولية المرتبطة بمنع وقوع الحوادث تتركز في أيدى الإدارة الصناعي في أنها مسئولية استشارية ، فهو يعمل أساسا كتحلل ومستقصى ومنظم ومستشاو ومحرك لجميع جهود الامن الصناعي ، حيث يقوم بتنظيم برامج الأمن الصناعى خلال المصنع وكافة فروعة ، وتجميع البـــــيانات المتعلقة بالحوادث الصناعية والتحقيق في أسيامًا ، ثم تقديم الأفكار التي تؤدى إلى القضاء عليما ، ثم تدريب للماملين على استخدام وسائل الامن الجديدة ثم كتابة التعليات الحناصة بذلك في شكل دليل . أما فيا يتملق بهندسة الأمن الصناعي فيقصد بها استخدام المعرفة الهندسية للتخلص من يخاطر العمل ، ولا شك أن ذلك يتطلب ضرورة استخدام التكثولوجيا المتقدمة إلى تخليص التجهيزات الآلية الممقدة من كل عناصر الخطورة حين استخدامها . هذا وإذا لم يكن بالأمكان|عادة تصميم الآلات بالشكل المطلوب فان الخطوة التالية لمنح اصابات العمل تتطلب ضرورة تصميم وتركيب تلك المواقع الى تؤدى إلى الاقلال من درجة تعرض العاملين للمخاطر الآلية . وإذا لم يكر ماسبق ذكره مكنا فانه يجب تصميم بحوعة الملابس الواقية الق تؤدى إلى إعطاء جزء من الحاية المعالمية للماملين.

أما فيا يتعلق بتحليل متطلبات الامن الصناعى فانها عادة ماتبدأ بتحليل الوظائف . و بالرغم من شيوع تحليل الوظائف داخل المنظبات إلا أنه عادة مايم علما للمديد من الاهداف الاخرى دون النظر إلى الهدف الحاص بالقضاء على عناطر المهنة ولا شك أن تحليل الوظائف لتحقيق هذا الهدف عملية صعبة و تنطلب الكثير من الوقت إلا أن ذلك لا يعنى عدم أدائها و حاصة إذا بده بالوظائف التي تتصف بدرجة عالية من المخاطر . و يتطلب التحليل المشاد إليه ضرووة تحديد العناه مر الاساسية الوظيفة أو لا وتسجيلها كتابه ، ثم التعرف على المخاطر التي ترتبط بكل منها وكذلك الوسائل التي تؤدى إلى عدم وقوعا . ولا شك أن هذا التحليل عما يصاحبه من مقترحات و تدريب يؤدى إلى الافلال من معدلات الحوادث ، عما يصاحبه من مقترحات و تدريب يؤدى إلى الافلال من معدلات الحوادث ، على المناه أن هذه الجهود المشتركة لا تؤدى إلى عدم تكرار الحوادث وإنما تؤدى إلى

أما فيما يتملق بتحليل الحوادث فانه يجب على الرئيس المباشر أن يتقصى كل حادثة ينتج عنها إصاء، ما بغض النظر عن درجة خطورتها ، وذلك لتحسديد أسبابها واقتراح وسائل العلاج الخاصة مها .

وبالرغم من إجراء مثل هذا التحقيق فافه يجب على مدير الأمن الصناعى أن يقوم بعمل تحليل أكثر حمقاً لهذه الحوادث وخاصة الهام منها وذلك حتى يتمكن من تقديم المساعدة المطلوبة والتي تهدف إلى منع وقوع الحوادث.

كذلك فانه يجب على القدم المختص أن يقوم بتلخيص جميع اصابات العمل وتصليفها وفقا للمديد من الأسس مثل مكان وقوعها ، أسبابها ... إلى آخره . ولا شك أن مثل هذه الإحصاءات تقدم العديد من المؤشرات التي يمكن

للادارة الاستفادة منها حين وضع برامج الامن الصناعى .

أما فيها يتعلق بتعلم معنى الآمن الصناعى فإن ذلك يعتبر أحد المكونات الآساسية أى برنامج للا من الصناعى ويقصد بالتعلم هو تنصية وجهة النظر الصحيحة وكذلك الإنجاهات الانجابية تجاه مفهوم الآمن الصناعى .

يتضمن هذا التعلم بالنسبة لأفراد الادارة العليسا والوسطى تعلم أساسيات مفهوم الامن الصناعى وكذلك الحاجة إلى البرامج الخاصة بها بما يتصنف ذلك من تحليل للتكاليف التى تتطوى عليها اصابات العمل وأثرها على انتاجية العاملين .

أما بالنسبة للادارة الاشرافية والعاملين فانه يجب تدريبهم على تفاصيل مفوم الامن الصناعى . فالمشرف مثلا بجب أن يكون و اعيا بدوره فى بجال الامن الصناعى ، وأن مسئوليته الاساسية تنحصر فى منع وقوع الحوادث وكذلك فى الصناعى ، وأن مسئوليته الاساسية تنحصر فى منع وقوع الحوادث وكذلك فى إدارة برامج الندريب اللازمة سواء تم ذلك فى مكان العمل أو خارجه وعلى فترات زمنية لها صفة الاستمرار:

أما بالنسبة للعاملين فان عمليه التخلم عادة ما تنطوى على هدفين أساسيين وهما، زيادة درجة وعى العاملين بأهمية الا من الصناعى ، وكذلك ضرورة أداء العمل بشكل يتفقى مع مبدأ السلامة . ولتحقيق هذين الهدفين فانه بجب تدريب الغاملين فور تعيينهم على معنى الا داء السليم وأنواع المخاطر داخل القسم وأهمية كتابة التقارير المخاصة بالاصابات وكذلك ظروف العمل غير الآمنة . وعادة ما يتم ذلك من خلال التعليمات المحددة التي يمكن إعطائها للعاملين أثناء تأديتهم لمعلهم ، أضف إلى ذلك أنه قد يكون من المرغوب فيه عمل اجتماعات دورية بين العالمين والرؤساء حول كل ما يتعلق بالا من الصناعى داخل مكان العمل .

أما فيا يتعلق بتنفيذ برامج الآمن الصناعي فان ذلك يتطلب من مدير قسم

الامن الصناعى ضرورة عمل الجولات النفتيشية فى أماكن الدمل المختلفة لملاحظة مدى الترام العاملين باشتراطات الامن، ثم لفت أنظار الرؤساء المباشرين فى حالة وجود مخالفات من قبل العاملين، إلا أن ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من القول بأن المسئولية الاولى تقع على عاتق الرئيس المباشر و نظرا لما تنطوي عليه مشاهده المخالفات من عقوبة فأنه يجب استخدام نلك الوسسائل التي لا تثير حوف واعتراضات الافراد عليها، وعلى ذلك فأن التدريب السليم يعتبر أمرا أكثر أهمية بالمقارنة بتوقيع الجزاء فى حالة وجود المخالفة. إلا أن ذلك لا يعنى عدم اللجوء إلى العقاب وذك فى حالة التعمد فى عدم الانصياع لاشتراطات الائمن الصناعي .

أما فيما يتماق ببيئة العمل الصناعية فانه لايقع عن عانق المنظمة بجرد خلق ببيئة عمل آمنه بل و يجب عليها أن تخلق ببيئة عمل صحية أيصنا .

فاذا كانت بيئة العمل الآمنة تؤدى إلى منع الحوادث الصناعية أو الإقلال منها ، فان بيئة العمل الصحية تؤدى إلى منع المتسار الأمراص المهنية ، وهذا يعنى بدوره ضرورة أن تقوم المنظمة بتنفيذ العديد من الاشياء مثل تنقية الهواء داخل المصنع ، توفير درجة الحرارة المناسبة ، امتصاص الادخنة والغازات السامة التي تؤثر على وظائف الجسم . . الى غير ذلك .

أما فيما يتعلق بالعلاج السليم لاصابات العمل فانه بجب على كل منظمة سواء كانت كبيرة أو صغيرة أن يتوافر لدبها كافة التسهيلات الطبية وكذلك الآفراد المدويين على عمال الاسماف ، وذلك بحاف توفير مكان نظيف كحجرة لاستقبال المصابين ، كذلك فقد يكون من الاقصل تدريب المشرفين على المبادى الاولية للاسعاف ، حتى هكنهم فأدية الحدمات السريعة للنصابين حفاظا على حياتهم لحين للاسعاف ،

علاجهم من الناحية الطبية . وبالنسبة المنظات الكبيرة الججم فانها عادة ما تقوم بتكوين وحدة علاجية داخل المصنع تتكون من أحد الا طباء المقيمين وبمض الممرضين والممرضات .

أما بالنسبة للاصابات التي قد تؤدى إلى العجز المؤقت أو العجز الدائم ، فانه يقع على عاتق إدارة المنظمة في مثل هذه الحالات أن تبذل قصاوى جهدها لإعادة تأهيل المصابين . هذا وتنظوى عملية التأهيل هذه على بعدين أحدها إلساقى يتطلب ضرورة الاهتام بالمصاب كبشر ، والثانى اقتصادى يتطلب قيام المنظمة بمساعدة المصاب على اكتساب بحوعة جديدة من المهارات تتوافق مع نوع العجز المصاب به، وكذلك ايجاد أو تصميم تلك الوظائف التي تسمح بالاستفادة منه والتي تتوافق في نفس الوقت مع قدراته الجديدة .

Hares Harilas :

يهدف برامج الصحة الصناعية الى منسع انتشار الا وبشة والا مراص المهنية وذلك من خيلال خاق بيئسة العمل الصحية كاسبق أن أشرنا . هسذا وتختلف الا مراض المهنية عن الاصابات التي تسييها الحوادث الصناعية بالرغم من تأثير كليهما على العامل نفسه . فني حين تحدث الاصابة ، وهي أمر غير متوقع ، نقيجة لوقوع حادث في لحظة زمنية معينة وفي مكان بحدد، فان مرض المهنة عادة ما ينشأ ويتطور بشكل متدرج في خللل فترة زمنية طويلة كنتيجة لتمرض العامل وبشكل مستمر المكثير من الطروف غير الصحية داخل مكان العمل مثل الا دخنة والمواد الكياوية .

وإعادة ما يقتصر إنشاء أقسام للصحة الصناعية على المنظاب الكبيرة الحجم

أو تلك الصغيرة التي تتسنم بوجود ظروف عن خطيرة كجزء من طبيعـة عملهـا (مثل الاشعاع الذرى) . وبالرغم من ذلك فانه قد يتم وضع هذه الاقسام من الناحية النظيمية مع قسم العلاج الطبي .

ويجب على من يممارس وظيفة الصحة الصناعية أن تكون لديه الخبرة والتدريب فى بعض الجالات مثل علم وظائف الاعضاء والكياويات. وفى بعض الاحيان فقدد تتعقد الامور. حيث يصبح من الضرورى الاستعانة بالخبرات المتحصصة فى هذا الجال.

وبشكل عام فهناك بحموعة من الظروف والتي أن توافرت داخل المنظمة فأما قد تستدعى ضرورة الامتمام بوظيفة الصحة الصناعية . ومن الامثلة على مثل هذه الظروف ما يلى :

- ارتفاع أو انخفاض الضفط الجوى (الغواصين ، عاملي المناجم ،
 رواد الفصاء) .
 - _ الامتزازات الآلية التي تسبيها بعض الآلات أو الادوات .
 - ــ الاشماع الايوني .
 - _ الضوضاء العالية التي تسبب فقدان السمع والتو تر العصبي .
 - ـــ تلوث الهواء :
 - الامراض الجلدية وخاصة أمراض الحساسية .

المحمة العقاية ،

يمكن تعريف الضّحة العقلية بأنها ذلك المرقف الذي يكون فيه الفرد قادرا على التكيف على متطلبات العمل والحياة وفقا لادراك سليم لواقع الآمور ، وأن يكون قادرا على التجاوب مع كافة الصنفوط ومصادر الاحباط المختلفة . وعادة ما ينشأ الحلل أو صدم التوازن نتيجة لتفاعل الفرد مع الآخرين سواء في بيئة العمل أم خارجها إلا أن توفير بيئة عمل يسودها العلاقات الإفسانيه الطيبة قد يؤدى إلى اقلال من مثل مذه الحالات .

وأخيرا فإن الاهتهام بالصحة العقلية للعاملين من قبل المنظمة قد يتطلب ضرورة توافر واستخدام للمهنيين المتخصصين في هسذا النوع من العمل مشل المجللين النفسيين :

المبحث الرابع

الخدمات والزايا

تقدم معظم المنظات إن لم يكن جميها المديد من الحدمات الملوسة والغير مفوسة للعاملين بها . ومن ناحية ، فان مثل هذه الحدمات تعتبر بمثابة نوعا من الحماية وقد تقدم مثل هذه الحدمات الحاية المادية اللازمه للعاملين وخاصة في الاسراض المهنية والحوادث وفقدان الوظيفة ونقص الايراد نتيجة الإحالة إلى الماش . ومن ناحية أخرى ، فان هذه الحدمات تعتبر بمثابة عائد اضافى كا تقدم هذه الحدمات أيضا عائد اضافى بقدم للعاملين فى أشكال ختلفة. وبالرغم من عدم وجود علاقة مباشرة بين هذه الحدمات من ناحية وبين الانتاجية من ناحية أخرى، الا أن الإدارة دائما ما تتوقع أن تعكس مثل هذه الحدمات وبشكل ايجابى على العديد من الإشياء الاخرى مثل اجتذاب المناصر الافضل العمل بالمنظمة ، الإقلال من الغياب ، ويادة درجة الشعور بالولاء للنظمة ، المختاض معدل دوران العمل، وقصين صورة المنظمة داخل مجتمعها .

وهناك العديد من المسميات للفظ والخدمات والمزايا، حيث يطلق عليها لفظ وخدمات العاملين، أو والمزايا الاضافية، أو والتعويض الاضافي أوغير المباشر، أو والمزايا العبقية، وبالرغم من أن هــــذه المسميات تشير جميعها إلى أن هذه المخدمات والمزايا تعتبر شيئا إضافيا يتم إعطاؤه للعاملين، إلا أن الكثير من رجال الإداوة يعارضون مثل هذه التسمية، فظرا لانها تمثل جزءا كبيرا من اجمالى التكلفة، الأس الذي يصعب معه اعتباوها و مزايا اضافية ،

وبالرغم من شيوع استخدام لفظى المزايا والخدمات بشكل تبادلى إلا أن

البعض يميل إلى التفرقة بينهما باعتبارا أن لفظ المزايا يتضمن تلك الإشياء الق يمكن تقييمها ماديا فى حين أن لفظ الخدمات لا يمكن التعبير عنه فى صورة ماديه مباشرة مباشرة بالنسية للعاملين .

وهناك العديد من الأسباب الق أدت إلى الزيادة الكبيرة في هده التحدمات والمزايا في الثلاثين عاما الاسباب إلى قو انين العمل بما تتطلبه من إعطاء المزيد من الحملية للحاملين في أشكالها المختلفة. كما ترجع أيضا إلى الدفعة الكبيرة التي أعطيت لحركة النقابات العالمية ، وخاصة في المجتمعات الرأسجائية حيث أصبحت أكثر قوة في مواجهة الإذارة وخاصة على الدفعة المفاوضات. كذلك فان تقدم حركة التصنيع بما صاحبها من اوتفاع في مستويات المعيشة لاشك تؤكد أهمية وضرورة إعطاء العاملين الحاية الكافية والفرصة للعيش الكريم وهذا لن يتأتى إلا من خلال التركز على برامج الخدمات والمزايا المختلف

أنواع الخدمات والزايا :

بالرغم من تعدد وجمات النظر حول مكونات الخدمات. والمزايا داخل المنظمة إلا أنه يمكن تصنيفها على النحو التالى :

(١) الزايا الدية للماملن :

١ - ما يستحق على صحاب العمل دفعه مقابل الأحالة إلى المعاش وفي
 حالة العجر ه

- ٢ _ أقساط التأمين على الحياة .
 - ٣ _ مصاريف المستشنى .
- ٤ ـ مصاريف العلاج الطبي والعمليات الجراحية .
 - ه ـ المرتبات المدفوعة في حالة المرض.
- ٦ ـ الحد الأدنى من الاجور بغض النظر عن الإنتاجية .
 - ٧ ـ أقساط تأمين الحوادث.

ب مايدفع في غير أيام العول :

- ١ ـ ما يدفع من أجور ومرتبات في العطلات الرسمية .
- ٧ ـ ما يدفع من أجور ومرتبات مقابل الأجازات.
- ٣ ـ ما يدفع من أجور ومرتبات أثناء تأدية الخدمة المسكرية .
- إلى المنافع من أجور ومرتبات عن الوقت الضائع في الانتخابات وغيرها.
 - (ج) الكافآت والخوافز ،
 - ١ ــ المكافآت الناجمة عن المشاركة في الأرباح.
 - ٣ ــ المكافآت المرتبطة بالاعياد الدينية .
 - ٣ ــ الجوائو السنوية .

(د) برامج الخدمات :

- ١ البرامج الاجتماعية والترفيهية والرياضية التي تقدمها المنظمة للعاملين بها.
- ٢ ـ المساعدات المخاصة التي تقدمها المنظمة مثل المحصم المسموح به على مشتريات منتجات المنظمة .

وقد يشور التساؤل هنا عن العوامل التي تدفع الادارة الى اتباع برنامج ما المخدمات والمزايا للعاملين. فقد تجدد بعض المنظات أنه من الافضل لهما أن تنسق مع المنظمات الآخرى في اتباعها لسياسة الخدمات والمزايا المقدمة للعاملين لما لذلك من انعكاس على قدرتها على الاحفاظ بالعاملين، الأكفاء وجذب للأكفاء منهم أيضا وخاصة فيا يتعلق بشرظيف الفنيين والمهنيين. فعلى سهيل المثال تجد أنه نظراً لاهمية الحصول على مؤهلات علية أعلى من المستوى الجامعي باللسية لبعض المهندسين فان الكثير من المنظمات تتبع سياسة سداد نفقات التعليم لحؤلاء الأفراد في حالة تجاحم في الدراسة.

كما أن بعض المنظل، أيضا قد تلجأ إلى الاتفاق مع بعض الجامعات على تقديم مثل هذه البراهج التعليمية .

وقد يرجع العامل الثانى إلى حساسية الادارة تجاه مستقبل العاملين بها وخاصة في أوقات الا زمات والتي عادة ما تكون مصحوبة بعسده القدرة على مواجبة الالترامات المالية المختلفة. وبذلك فإنا نجد أن الإدارة تساهم بجرء من إيراداتها في شكل د تعويضات ، يمكن صرفها للعاملين . وقد يرجع هذا إلى عاملين أحدها عامل إنساني ينادي يضرورة الاهتهام بالمنصر البشرى، أما الشساني فهو عامل اقتصادى مؤداه أن هذه الخدمات لاشك تؤثر على الحالة المعنوية للعاملين وبشكل المحابي يسهم في ذيادة انتاجيتهم . الا أن هذه العلاقة المباشرة قد لا تكون واضحة أر موجودة في بعض الا حيان . ويرجع السبب في ذلك إلى أن برامج المرايا والخدمات لانشكل سوى جزءا من كل، عمني أنه إذا كانت القيادة داخل النظامة والخدمات لانشكل سوى جزءا من كل، عمني أنه إذا كانت القيادة داخل النظامة فاشاة فان تحسين برقامج الخقيات لن بحدث الانتظامة

ن. روفه لحال كاعن المنطاط إلى التركيو على سياسة التجدّهاك كولسليلة-لاجتذاب وجمع المارة . العمال تحو منظمتهم بدلا من اللجوء إلى تكوين نقابات عمالية خاصة بهم، ويعرف هذا الإسلوب بأسم و الاسلوب الابوى في الإدارة . .

وقد أثبتت التجربة عدم نجاح همذه السياسة في الآجل الطويل حيث كانت النقابات العالمية أكثر جمدنا وجاذبية للعاسان بالمقادنة بالإدارة مهما غالت في برابجها التخدمية ، وقد تلجأ بعض المنظمات الى اتباع برامج الخدمات اعتقادا منها أنها تؤدى إلى تحين صورتها العامة داخل المجتمع الذي تميش فيه ، وبالتالى زيادة حصتها السوقية بافتراض أن المنظمة التي تهتم بالعاملين فيها لاشك تهتم أيضا بانتاجها . كذلك يرجع أحد الاسباب التي دفعت الإدارة إلى الامتهام مهذه التخدمات وجود الكثير من الضغوط النقاية المختلفة والتي نقيمت عن زيادة قوتها الاقتصادية نقيجة لزيادة العضوية بها زيادة كبيرة .

و بشكل عام فانه يمكن تلخيص الموامل التيءَوُثر على حجم برنامج الخدمات بالمنظمة فها يلي:

- درجة قوة النقابة العمالية في مواجبة الإدارة على مائدة المفاوضات .
- مقدار التكلفة التي تنطوى عليها برامج الخدمات مقارنة بالقدرة المالية للمنظمة.
 - ٣ مدى تمتع المنظمة بأية اعفاءات ضريبية عن مثل هذه البرامج .
 - ٤ ـ مدى ارتباط هذه البرامج بالحاجات الحقيقية للعاملين.
- النتائج الايجابية الى قد تترتب على مثل البرامج فى الأجل الطويل من
 وجهة نظر المنظمة .

الفصر السامن تنمية القوى العاملة

: a_a_aa

وإن تشابه لإنسان مع الآلة من حيث حاجة كل منهما إلى علمات الصيانة ، إلا أنهما يختلفان عن بعضهما البعض من حيث عمليات التنمية . فالآلة بقسدر ما تحتاج إلى الصيانة بقدر ما تقل حاجتها إلى التنمية . بل الآكثر من ذلك فان مفهوم التنمية قد لابنسيجب أساسا على الآلة ، حق أن النقدم التكنولوجي ذاته إنما يوسى عدم استخدام الآلة القديمة واستخدام أخرى أكثر تطور ا . أما بالنسبة للانسان فإن تنميته تعتبر بمثابة أحد الدوافع الحامة لبقائه على قيد الحياة ، ذلك أن معظم البشر إنما تأكل لتميش ولا تعيش لتأكل . أضف إلى ذلك أن فاعلية المنظمة أمر يرتبط أيضا بقدرتها على تنمية العاملين بها وعلى جميع المستويات .

فى هذا الفصل سوف نعالج مفهوم التنمية الحاصة بالقوى العاملة وذلك من وجهة نظر الافشطة التالية والتي ترتبط بها ارتباطا وثيقاً .

- تقيسيم الأداء.
 - التدريب .
 - الــــترق .
- ــ العلاقات العمالية .
- القبادة والبحوث.

المصير التان

Allahan A.

with the Chillian 18th of the solution of any 18th all of the wife of the solution of the solu

- B. 1844. 1
- الشريب .
- 11-16-
- Ilakoli Ilastha .
- القيادة واليحوث.

المبحث الأول

تقييم الأداء

يمتبر تقييم الادام ممثابة أحد الادوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة الافراد لمساعدة بافي أفراد الإدارة على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية كاسيتصح من الاستخدامات المختلفة له ، في نفس الوقت الذي يعتبر فيه بمثابة أحد أاشطة مدر الافراد أيضا . وحيث أن كل فرد داخل المنظمة تقريبا يلمب دورا مردوجا كرئيس ومرؤوس في نفس الوقت ، لذلك فان مفهوم تقييم الاداء يعتبر هر المفاهيم التي مهم جميع العاملين تقريبا داخيال المنظمة . وطالما أن الرئيس يقوم بتوزيع العمل على مرؤوسيه ، باعتبار أن ذلك قتل أحد واجباته وطالما أن التيم بينوريم العمل على مرؤوسيه ، باعتبار أن ذلك قتل أحد واجباته وطالما أن تقييم الاداء يعتبر أحد الوظائف التي يتعين على كل رئيس القيام بها ، سواء كان رئيسا تنفيذيا أم استشاريا . وعلى ذلك فإن تقييم الإداء يعتبر عثاية أحيد للشطة مدر الافسار اد في علاقته بمرؤوسيه ، في نفس الوقت الذي يعتبر فيه أداة على ما المسبة لمدير الأفراد في علاقته بباقي إدارات المنظمة ، حيث تؤدي إلى مساعدة كل مدم على أداء أنشطته بدرجة أعلى من الفاعلية .

استخدامات تقييم الاداه :

هناك عدة استخدامات ترتبط بانتقييم الموضوعي للاداء تتلخص فيما يلي :

١ ـــ يساعد النظام المرضوعي في تقييم الاداء على خلق واستمرار الدافع على الممل لدى العاملين . وحق إن وجد الدافع على العمل فانه قد يتناقص إذا لم يكن هناك نظاما موضوعيا لتقييم الاداء يعطى كل ذي حق حقه . أضف إلى ذلك أنه في حالة عــــدم وجود الدافع على العمل نفــه فأن الموضوعية في تقييم الاداء قد تؤدي إلى ايجاده .

٢ - يؤدى النظام الموضوعي انقييم الآداء إلى القضاء على التحير الشخصى عند التقييم . ويرجع ذلك إلى أن الموضوعية تفترض وجود بجموعة من المعادير المتفق طيها حين اجراء التقييم ، مجيد يصبح هذا التقييم مرآة حقيقية لاداء الفرد.

٣ -- يرتبط الطام الموضوعي لتقييم الاداء بأنظمة الترقى ارتباطا وثقيا . وُحينك أنه من المنطقي توقع ضرورة توافر بعض القدرات فيمن يتم ترقيته ، ذلك فان اختيار أنسب المرشحين الترقية لابد وأن يعتمد على ضرورة وجود نظام موضوعي التقييم أدائه .

ع رتبط تقييم الاداء بالنشاط الندويي ارتباطا كبيراً . وحيث أن الخمارة الاثرل من خطوات أي برنامج تعديبي تتطلب ضرورة وضع أهداف برنامج الندريب ذاته أولا ، لذلك فانه يجب حصر نقاط الةوة والضمف في أداء الماماين ، ومن هــــذا يأتي الارتباط بين نقيم الاداء وبين التدريب ، وذلك افتراضا أن تقييم الاداء يؤدي في النهاية إلى ابراز نقاط القوة والضمف في أذاء كم منطف لهداد.

كا مدطف لهداد .

كا مدطف لهداد .

كا مدطف لهداد .

كا مدطف لهداد .

كا مدطف المداد .

كا مداد .

كذلك يرتبط تقييم الادا. بأفظمة الحوافر المادية ارتباطا وثيقا .

فكما سبق أن أشرنا فان وضع أى نظام للحوافر موضع التعلميق العملي يتطلب ضرورة قياس الاداء انفيلي ، وكذلك الاداء الفعلى لكل فرد داخل للنظمة ومقارنة كل منهما بالآخر . وعليه ، فان عدم وجود نظام موضوعي لقياس الاداء الفعلى لكل فرد داخل المنظمة أمر من شأنه أن يؤدي إلى الاخلال بنظم الحوافر مهما بلغت درجة دقتها . وفي كثير من النظمات فقد لاترتبط مشكلة الحوافر بنوعية ومقدار الاداء الواجب ولكن بطريقة تقييم الاداء الفعلى .

ت كذلك يرتبط التقييم الموضوعي اللاداء ايس فقط بالاداء الفردى .
 ولكن بأداء المنظمة الاجمالي ، ذلك أن أداء المنظمة ما هو إلا حاصل جمع جميع مستويات أداء العاملين بها .

 كذلك يرتبط التقييب الموضوعي الأداء بالنشاط الخاص باختيار العاملين في المنظمة مستقبلاً. هذا وقد سبقت لنا الاشاوة حين الحديث عرب التوطف أن التأكد من الصدق والثبات الاحصائي للاختبارات التحريريه يتطلب قياس كل من الاداء في الاختبار وكذلك الاداء الفعل في مكان العمل.

كاسبق أن اشر تا من قبل إلى أنه بالنسبة للعاملين الجدد فإنه لا يوجد أى مقياس لقياس السليم لادا. الداهلين الذين سبق تعيينهم وفقا لدرجات تجاحهم في الاختبار التحريري فقط . يمكن الادارة من التأكد من موضوعية الاختبارات ذاتها ، ومن هنا يأتى الارتباط بين كل من تقييم الاداء من تاحية والتوظيف من ناحية أخرى .

الاعتبارات الاساسية في تقييم الاداء ا

ينطاب تقييم الا"داء ضرورة تقييم ثلك الخصائص التي ترتبط بالسات الفردية ودرجة اسهام كل فرد في الاداء الكلي للمنظمة. عادة ما يتم تقييم السمات الفردية بأسلوب غير موضوعى حيث مختب الافراد عن بعضهم البعض في نوع التقيم الذي يعطى لها، فالانجاهات التي قد تكون مقبولة من وجهة نظر فرد باعتبارها ايجابية قد تكون مرفوضة تماما من وجهة نظر شخص آخر باعتبارها سلبيه . ويرجع هذا الاختلاف إلى الاختلاف في العملية الاداراكية ذابما لكل فرد ، حيث أننا نمبل إلى الحكم على خصائص الآخرين و تقبيمها كامتداد لادراكنا لانفسنا. أما بالنسبة للاسهام الفردى في بجال العمل فأنه يمكن قياسها بشكل موضوعي كما أنها تعتبر أحد الاشياء الاساسية التي يجب الاخذ بها حين تقييم الاداء . ومن الاعتبر أحد الاشياء الاساسية التي يجب الاخذ بها حين تقييم تأديتها . وبالرغم من أهمية هذا المعيار فأنه قد لايكون واضحا بالنسبة لجميع الوظائف . فعلي سبيل المثال فقد تكون كية العمل التحاسة بفرد يعمل على آلة أمر قابل للقياس الكي الدنيق ، أما ناتيج على السكرتيره أو رجل العلاقات العامة فقد لاتخضع لهذا القياس الدي الدنيق ، أما ناتيج على السكرتيره أو رجل العلاقات العامة المعايير الاخرى التي يصعب قياسها مثل انشعود بالمشولية ، المبادأه ، التفكير المعايير الاخرى الى يصعب قياسها مثل انشعود بالمشولية ، المبادأه ، التفكير الابتكارى ، الجدودة . . إلى آخره ، فظرا لارتباطه الوثيق بمستوى الاخاء ذاته .

انهاط الاداء :

حقى يمكن تقييم أداء أى فرد فان هذا يتطلب ضرورة مقارنة أدائه الفعلى بشيء ما يمكن تقييم أداء أى فرد فان هذا يتطلب ضرورة مقارنة أدائه الفعل بشيء ما يمكن تعريف الوظائف بمثاية نقطة بداية منطقية فى تحديد أنماط الآداء النمطى ، حيث يوضح هذا التوصيف ما يجب على شاغل الوظيفة القيام به . وعليه فان هذا التوصيف بصلح بالنسية لتلك الوظائف التي تخصي له بشكل حرق . أما بالنسية للوظائف الآخرى

التي يصعب وضمها بشكل دقيق مثل الوظائف الفنية والادارية قد يكون مر... الافضل لكل من الرئيس والمرؤوس الاتفاق على معايير الاداء .

الأذاء والقدرات المحتملة :

قد تهدف بعض برامج قياس الآداء إلى تقييم القدرات الكامنة فالفرد و ذلك بحاقب ادائه الفمل الحالى . إلا أن استخدام تقييم الآداء لهذا الغرض يتطلب السكثير من للعرفة المتخصصه في بحال القياس ، وذلك من جانب القائم بعملية القياس .

قد تؤدى طريقة تصميم بعض الوظائف داخل المنظمة إلى عدم ابجاد الفرصة المناسبة لشاغليها على ابراز طاقاتهم الكامنه، ومن هنا فان قياس الطاقات المحتملة أمر أساسى. إلا أن قياس هذه الطاقات الكامنة لايتم من فراغ وإنما يجب أن يرتبط بنوع الوظيفة أو العمل الذي يمكن الفرد المعين أن يؤديه.

المستولية عن تقييم الاداء :

من الشائع في مُعظم المنظمات على اختلاف أنواعها أن تقع مسئو لية تقييم الاداء الخاصة بالمرؤوسين على عاتق رؤسائهم المباشرين وذلك افتراضا أن الرئيس المباشر هو الشخص المسئول عن تحديد أهداف ادارته وعن توزيع و إحبات العمل ثم مراقبة التنفيذ الفعلي لها .

وبالرغم من ذلك فان هناك بعض الأنماط السلوكية والتي يجهلها الرئيس عن مرؤسيه، والتي قد تكون أكثر وضوحا لزملاء العمل . وقد أدى هذا في بعض الاحيان وخاصة في بجال التحدمة العسكرية في الولايات المتحدة إلى الاعتباد على تقييم الوملاء لبعضهم البعض واعتبار هذا الأسلوب اسلوبا مكملا لباقي أساليب التقييم الأخرى، وليس اسلوبا بديلا. فقد وجده ولاندر. على سييل

المثال أن تقييم الزمسلاء لبعضهم البعض كان أكثر دقة بالمقارنة بتقييم الرؤساء لهم (١).

وبالاضافة إلى الاساليب الحاصة بتقييم الرئيس وتقييم الزملاء ، فبساك أيضا أسلوب التقييم الجماعى حيث لايقوم الرئيس بتقييم اداء مرؤوسيه فحسب بل ويقوم أيضا بالاشتراك فى تقييم أداء مرؤوسى رؤساء آخرين . ومثل هذا التقييم عادة ما يتم فى شكل جماعى ، حيث تضم المجموعة الواحدة عددا من الرؤساء . ومثل هذه المجموعة عادة ما يرأسها مدير الافراد أو الرئيس المباشر لمجموعة الرؤساء داخل المجموعة .

ما سبق يتضح أن المسئولية الخاصة بتقييم أداء المرؤوسين قد لاتكون بالضرورة المسئولية المباشرة المرئيس المباشر . ويصفة عامة فانه كاما تمددت أساليب التقييم كلما أدى ذلك إلى توفير عنصر الدفهو الموضوعية فى التقييم فالنابية. أضف إلى ذلك أن انتشار المسئولية المشتركة عن التقييم تؤكمه أهمية العلاقة الايجابية التي يحبأن تتوافر بين إدارة الافراد وباق الادارات الاخرى بالمنظمة.

خصالص القالمن بالتقييم:

لابد أن يتوافر لدى الفائم بعملية النقيم بحموعة من القدرات والمهارات التي تمكنه من اصدار أحكام سليمة على الآخرين ، ومهذا الصدد فافنا نتوقع أن يختلف الافراد بعضهم البعض . هذا وقد أسفرت بعض الدراسات عن وجود ارتباط إيجابي بين القدرة على الحكم على الاشخاض من ناحية وبين الذكاء والمعرفة

⁽¹⁾ E P. Hollander, Bud's Rolatings: Military Research and Industrial Implications, "Personnal Psy chology" Vol. 5 1854, PP. 385—393.

الاكادعية والاستقرار العاطني والمهارات الاجتماعية من قاحية أخرى(١).

طرق لقييم الاداء:

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقييم الاداء والتي يمكن حصرها في الطرق التالية:

- _ التقدير .
- ــ المقارنة والتي تشمل المرتبب والتوزيع الاجبارى .
- ـــ القوائم والق تشمل القوائم المرجحة والاختيار الاجبارير.
 - ــ الوقائع الحرجه .
 - ــ المراجعة الميدانيه .
- ــ المقال المفتوح .
 - ــ التقييم الجاعي .
 - _ التقييم بالنتائج .
 - وفيم يلي عرض سريع لمحتوبات هذه الطرق.

۱ - طریقة التامیر Rating Scales

تمتر هذه من أقدم العارق وأكثرها انتشارا وتتكون من مجوعة من المُقَاييس يتم استخدامها في تقبيم الاداء . وقد تأخذ هذه المقاييس شكل النموذج المطبوع الذي يتضمن عددا من الخضائص التي يجب قياسها بالنسبة لكل فرد على حده . فهالنسبة لمهلة الانتاج المباشرة فازهذه الخصائص عادة ما تنصب على كم الانتاج،

⁽¹⁾ Ronald Taft. The Ability To Judge People, Pschological Bullerin, Vol. 52, No 1, Jan., 1955, PP. 1-23.

المُمرِفَة "غَنِهُ بالعمل. التعاون، المبادأة، وتحمل المسئولية. أما بالنسبة العمالة الادارية فان شل هذه المحما "قص عادة ما تنصب على القدرات التحليلية، الحسم، القدرات الابتكارية، القيادة، المبادأة، التنسيق، والاداء الفعل.

حذا ويتم قياس كل خاصية من هذه الخصائص باستخدام مقياس مكون من عدد من انقاط بمثل أحد اطرافه الحد الادنى ، و يمثل الفلوف الآخر الحد الاقصى، و يمثل النقاط المترسطة نوعا من التدرج بين الحد الادنى والاقصى، ويعرف هذا المقياس باسم المقياس المستمر، ومن الناحية الاخرى فقد يأخذهذا المقياس شكلا غير مسيّمر و ذلك بأن يتمالتمبير عن النقاط الدنيا والقصوى والمتدرجة بمجموعة من المربعات المنفسة عن بعضها البعض .

وتتمير هذه الطريقة بسبولة الفهم والتطبيق أيضا ، كما أنها تتمير بسبولة والمكانية التحليل الاحصائي التتائيها واجراء المقارقات بين مختلف المرؤوسين . والمكانية التحدا من مواطن الضعف التي تتصف بها هذه الطريقة . يتمثل أحد هذه العيسوب في ان الفرق بين أية درجتين متناليتين قد لايكون له دلالة على الاطلاق ، فعلى سيل المثال لا يمكن الجزم بأن المرؤس الذي محصل على ٧٨ درجة هو أقل كفاءة بالضرورة من زميله الذي محصل على ٧٩ درجة . كذلك يعاب على هذه الطريقة أن تتائيها قد تكون مصلله نتيجة لاستخدام طريقة المتوسط العام في الحديث على أداء المرؤوس ، محيث يمكن تعويض الدرجة المنتخفضة على اسحدي في إعطاء صورة تفصيلة عن اداء الفرد ، إلا أنها تصلح فقط في إعطاء الصورة في إعطاء الصورة يميل الرؤوساء إلى تقييم مرؤسيهم بأعلى عا يستحقونه على معظم الحضائص يعمل الرؤوساء إلى تقييم مرؤسيهم بأعلى على يستحقونه على معظم الحضائص

نظراً لارتباط مثل هـذا التقييم في النهاية عقدار العلاوات التي عكن منحها لهم.
و بمعنى آخر فإن هذا التحين يرتبط بأهداف التقييم ذاته ، فإذا كان الهدف هو
منح العلاوة فإن التقييم عادة ما يتحيز تجاه الحد الافضى من المقياس، أما إذا كان
الهدف هو اختيار المرؤسين ذوى الأداء الضعيف لبرامج التدريب فإن العكس
هو الصحيح، أى أن التقييم يتحيز تجاه الحد الأدنى من المقياس.

٢ - طريقة المقارنة:

تستخدم طريقة المقارنة بهدف تلافى بعض العيوب السابق ذكرها فى طريقة التقدير ، وتتضمن هذه الطريقة طريقتين من التقييم وهما؛ طريقة الترتيب وطريقة التوزيع الاجارى .

طريقة الترتيب :

وعادة ما يتم الرتيب بأن يقوم الرئيس بتحديد أحسن فسود من أفراد المجموعة وكذلك أسواهم ، واعطاء الأول الترتيب رقم (١) والثانى الترتيب الأخير ، ثم يقوم مرة ثانية باختيار الأحسن والأسوأ من باقى أفراد المجموعة وإعطاء الأول الترتيب رقم (٣) والثانى ترتيب قبل الاخير ، ثم يقوم بتكرار نفس الذي حق ينتهى من ترتيب جميع أفراد المجموعة . وكأسلوب بديل فقد يقوم ألرتيس بترتيب مرؤوسيه في شكل بحوعات مثل بجموعة الممتازين وبجموعة المجموعة ويستمر ق عمل ذلك حتى ينتهى من مرؤوس مباقى المرؤوسين داخل المجموعة ويستمر في عمل ذلك حتى ينتهى من تقييمهم جميعا ، أى ترتيبهم ابتداء من الأول وحتى الاخير .

و بالرغم من دفة نتائج مثل هذا الاسلوب إلا أنه يتطلب الكثير من الجهد والوقت: ومما يعيب هذه الطريقة أنها وأن كانت تقوم بترتيب الافراد ترتيباً . تنازليا أو ترتيبا تصاعديا . إلا أنها لا تقيس الفروق بينهم . فعلي سيول المثال قد يكون الفرق بين الارل والثاني أقل أو أكبر بكثير من الفرق بين الثاني والثالث . كذلك يعاب على هسده الطريقة أنها تركو على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لاداء الفرد .

طريقة النوزيع الاجبارى :

ترمى هذه الطريقة إلى تخليص الرئيس من التحير فى عملية التقييم (الميل إلى المتجدمة) . لذلك تقييم المرؤوسين عند الحد الآتى أو الحد الاقصى للقاييس المستخدمة) . لذلك فإن هذه الطريقة ضرورة توزيع تقييم أداء الرئيس المعجموعة بشكل يتفق مع منحى التوزيع الطبيعى ، حيث مجب تخصيص ١٠/ من أفراد المجموعة عنسد الحد الاقهى للمقياس، ثم تخصيص ٢٠/ منهم فى المنطقة الاعلى من المتوسطة ، ثم تحصيص ٤٠/ منهم فى المنطقة الاقل من المتوسطة ، ثم م٠/ فى المنطقة الاقل من المتوسطة ، ثم الباقى و قدره ١٠/ عند الحد الادنى للمقياس. و تعتبر هذه الطريقة مقبولة من وجهة النظر المنطقة ح ك لا يتوقع أن يكون جميع أفراد المجموعة الواحدة على درجة واحدة من الكفاءة . وبالرغم من ذلك فإن همذا المنطق قد لا يكون مقبولا من حيث طبيعة أداء المرؤوسين داخل المنظمة المعنة ذلك أن منحنى للتوزيع الطبيعى يقوم على أساس الاختيار العشو الى المثوراد، أما الافراد الماملين فى منظمة ما فإن اختيارهم لا يخضع لهذا الاسلوب العشوائى باعتبار أنها عيد متوافق بالضرورة مسع فكرة التوزيع الطبيعي . أصف إلى ذلك أبضا أن صغر حجم بالضرورة مسع فكرة التوزيع الطبيعي . أصف إلى ذلك أبضا أن صغر حجم بالضرورة مسع فكرة التوزيع الطبيعي . أصف إلى ذلك أبضا أن صغر حجم بالضرورة مسع فكرة التوزيع الطبيعي . أصف إلى ذلك أبضا أن صغر حجم بالضرورة مسع فكرة التوزيع الطبيعي . أصف إلى ذلك أبضا أن صغر حجم بالضرورة مسع فكرة التوزيع الطبيعي . أصف إلى ذلك أبضا أن صغر حجم

هذه المجموعات من المرؤوسين قد لا تجملها صالحة على الإطلاق لتطبيق فكرة منحنى التوزيع الطبيعي عليها .

٣ - طريقة القوائم :

تشتمل هذه الطريقة على طريقتين وهما ؛ طريقة القوائم المرجعة ، وطريقة الاختيار الاجبارى .

طريقة القوائم الرجعة ،

تنطوى هذه القوائم على عدد كير من العبارات التي تصف أنو اعاو مستويات ختلفة من الانماط السلوكية في بجال العمل ، حيث يتم إعطاء كل عبارة من هسده العبارات وزنا أو قيمة معينة . وعند إجراء التقييم يقوم الرئيس بوضع علامات على جميع العبارات التي تصف وبدقة السلوك الخاص بالمرؤوس موضع التقييم و لاشك أن إعداد مثل هذه القائمة أمر يتطلب الكثير من الجهد و المعرفة الدقيقية بالمعمل والانماط السلوكية في بجال العمل باختيار بحوعة من الحكام بعد الملاحظة الفعلية للانماط السلوكية في بجال العمل باختيار تعلى العبارات التي تنطيق عليها . أي تلك التي تصف هذه الانماط السلوكية بدقة . بعد ذلك يتم تصنيف هذه العبارات في شكل بجوعات لتعبر عن التدريب . ستوى بعد ذلك يتم تصنيف هذه العبارات في شكل بجوعات لتعبر عن التدريب . ستوى الاداء (من مستوى الصعيف إلى مستوى الممتان). الاداء أوزان محددة لكل منها وفقا لهذا التصنيف . وبالرغم من الموضوعية النامة التي تنطوى عليها هذه الطريقة نظراً لتركزها على السلوك المرتبط بالعمل التامة التي تنطلب الكثير من الوقت والجهود والمرفة الفنيه في الإعداد لها . إلا أنها تنطلب الكثير من الوقت والجهود والمرفة الفنيه في الإعداد لها .

طريقة الاختيار الاجبارى :

قام فريق من علماء النفس في الحرب العالمية الثانية بوضع طرية ــــة الاختيار

الإجبارى كأسلوب لقياس أداء المسكريين في الجيش الامريكي. ومنذ ذلك الوقت فقد قامت بعض المنظمات المدنية باستخدامه في تقييم أداء مرثورسيما . تتطلب هذه الطريقة ضرورة عمل نموذج خاص لكل بحموعة محددة من الوظائف (أي أن هذا النموذج ليس نموذجا عاما يمكن استخدامه لتقييم الآداء المرتبط بآية وظيفه) ، بحيث يتضمن بحموعات من العباوات والتي عادة ما تتكون كل منها مرف أربعة عبارات بحيث تبدوا العبارتين عبارات بحيث تبدوا العبارتين ومجيث تبدوا العبارتين الافيتين سلبيتين و

هذا ويقوم الرئيس أو الشخص المختص التقيم باختيار عبار ثين من العبارات الاربع بحيث تكون إحداها أكثرهم قربا في وضعها لاداء المرؤوس و بحيث تكون الثانية أقليم قربا وأكثرهم بعدا في وصف أدائه -

وحقيقة الأمر هي أن إحدى العبار تين الإيجا بيتين تعبر عن الأداء الجيد في حين تعبر الآخرى عن الآداء الضعيف بالرغم من الصياغه الايجابية اكليما . كذلك فان إحدى العبارتين السلبيتين تعبر عن الآداء الجيد في حين تعبر الآخرى هن الاداء الضعيف بالرغم من الصياغه السلبيه لكليما . وحيث أن هذه المعلومه غير ممطاة للرئيس فانه يمكن التوصل إلى تقييم موضوعي للاداء خال من التحمز . وعليه ، فإن التقيم النهاقي .. أي التعبير الرقي عن العبارات المختارة .. يتم بمعرفة طرف آخر عايد ، وهو أحد الافراد المسئولين في دارة الافراد . و بمقارئة هذه الطربيقة بطربيقة الترتيب فإنها تعتبر أقلم تحيوا كما أنها تعتبر أكثره دقة . إلا أن هذه الطربيقة تعبف بالصعوبة و بضرورة توافر المعرفة المتخصصة في الإعداد لها.

٤ -- الوقائع اغرجه :

يمتبر هذا الاسلوب أحد الاساليب الحديثة حيث يتطلب ضرورة أن يقوم كل رئيس بالاحتفاظ بسجلات وافية لتدوين جميع الوقائع الحرجة السلبي منها والايجابي والتي تعمر عن الكفاء أو انعدامها في أداء المرؤوس لعمله. مذا ويتم تدوين هذه الوقائع في سجل مقسم بشكل يتضمن العديد من الحصائص للرتبطة بالاداء مثل بالقدرة على الحكم على الامور ، القدرة على التعادة على اتخاذ القراد ، الهفة في العمل ، للسئولية ، للبادأة ب . . . وهكذا .

ولا شك أن كفاءة هذا الاساوب تعتمد على ضرورة قيام الرئيس بندوين تسجيلاته يوميا . كذلك يقوم هذا الاسلوب أساسة موضوعيا لاجراء الحوار الموضوعي مع الفرد موضع التقيم وذلك نظرا لحلوه من التعمم والعبارات النامضة . ولا شك أن المناقشه تستبر أكثر فاعليه إذا ما انصبت على تقيم الوقائع وليس على التقيم الشخصي لمرئيس لها . كذلك فقد يعتبر هذا الاسلوب طريقة من العلوق التي تستخدم لتنمية القدرات الذائية للمرؤوس أكثر من كونه أسلوبا لتقيم الاداء .

ولما يؤخذ على هذه الطريقة أنها قد تؤدى إلى الاشراف المباشر واللصيق Close Supervision من الرئيس عنى مرؤوسيه، كتبلك فانها قد تؤدى إلى نوع من التخوف من جانب المرؤوسين نظرا القيام الرئيس بتسجيل كل شيء في السجل الحاص بكل منهم، وهو أمر يشابه العمل البوليسي .

٥ - الراجعة البدائية:

يتصف هذا الاسلوب بعدم قيام الرؤساء بملاً أية نماذج . بل يتم عمل مقابلات لهم من جانب أحد المسؤولين في إدارة الأفراد حيث تنصب المقابلة على الاستفسار عن كافة المعلومات "خاصة بكر مرؤوس لديهم مثل كيفية الأداء ، ومستوى الاداء وما إلى غير ذلك ، وتودى هذه الطريقة إلى أعفاء الرئيس من عبء العمل الكتابى الخاص بتقييم مرؤوسيه بى نفس الوقت الذى تؤدى فيه إلى إثارة اهتمام الرؤساء بموضوع تقييم الاداء . في نفس الوقت الذى تعتبر فيه اسلوبا موضوعيا فظر لقيام إدارة الافراد بأحكام عملية الرقابة على هذا للوضوع .

٣ - المقال المفتوخ :

لاتمت د هذه الطريقة على استخدام أية مقايس أو قوائم محددة لانها تنطلب قيام الرئيس بكتابة مقال بتضمن كافة انطباعاته عن كل موثوس . وقد نقوم الإدارة بتصميم نموذج محتوى على مجرد تقسيات أساسية الخصائص المطلوب قياسها ، ويتطلب هذا الاسلوب ضرورة أن يكون الرئيس قادرا على لللاحظة الدقيقة ، لما يجرى حوله ، كا يجب أن تتوافر لديه القدرة على تحليل مايراه ، ومن الناحية الاخرى فان مذه الطريقة تنطلب الكثير من وقت عمل هذا الرئيس وذلك بجانب ضرورة توافر القدرة على الكتابة ذاتها .

٧ - طريقة التقييم الجماعي ا

تتضمن هذه الطريقة أن يتم تقييم أداء المرؤوسين بواسطة جماعة من الرؤساء الملين بعمل المرؤوس سواء فى الوقت الحاضر أو الماضى على أن يكون الرئيس المباشر أحده. وعادة ما يتم اشباح هذا الاسلوب فى الحالات التى يرتبط بها تقييم الاداء بالتدريب أو الترتى أو إقرار منح العلاوات ، ويعتبر هذا الاسلوب من الاساليب المناسبة لتقييم أداء العالمة الادارية ،

أما عن طريقة حمل جماعة التقيم ذاتها فانه يجب تهيين رئيس لها يتولى إدارة للنائشة . وتبدأ حدّه المناقشة بقيام الرئيس المباشر الشخص موضع التقيم بشرح طبيعة عمله وكذلك المعابير التي يستند إليها في تقييم الآداء للرتبط به ، ثم تقوم المجموعة بمنافشته هذه المعابير وافراراها ثم تقييم أداء كل فرد وفقا لها . ومن الممتوقع بطبيعة الحال أن يختاب افراد هذه الجماعة سول التقديرات المعطاة للافراد موضع النقييم ، إلا أنه عادة ما يتم الانفاق على تقدير جماعي يوضى معظم أفراد جماعة التقييم . وعا يميز هذه الطريقة هو بعدها عن التحيز الفردي سيث الاير تبط التقييم برأى فرد واحد . أضف إلى ذلك أن التقييم الجماعي قد يكون أكثر دقة بالمقارنة بالمقيم الفردي نظرا لتجميع أكثر من خبرة واحده .

٨ - التقييم بالنتالج:

ويعتبر هذا الاسلوب من أحدث أساليب التقيم في المنظات ، ويهدف هذا الاسلوب إلى التغلب على معظم الصعوبات التي تمترض كل أساليب التقييم السابق الاشارة إليها ، كما أنه يقوم على دؤية جدينة في الادارة جيث أنه يهدف إلى تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤس ، وكذلك توفير مناخ العمل المناسب والملائم اللانطلاق . و يمكن تلخيص للعالم الاساسية لهذه الطريقة فيا يلى:

أ ــ أن يحتمع الرئيس والمرؤوس ممـــا للانفــاق هلى واجبـــات الوظيفة وسلطاتها .

ب ــ أن يقوم المرؤوس بوضع الأمداف للرتبطة بأدائه بالتماون مع رئيسه . هذا ويقوم الرئيس أيضا بارشاد المرؤس فى وضع تلك الأهداف التي تتفق وقدراته والتي تتفق ايضا مع احتياجات المنظمة .

جـــ أن يتفق كلاهما على معايير الآداء وطريقة قياسها .

د ــ يقوم كل من الرئيس والمرؤسُ من وقت لآخر بالاجتماع سويا كتقييم

درجة نماح المرؤس في تحقيقه لاحدافه ، الآمر الذي قد يؤدي إلى اسمدات بعض التعديلات في الاحداف الموضوعه .

ه ــ يقوم الرئيس بدور ايجابي في مساعدة مرؤسه وذلك باعطاء المساعدات المستعرة والى تساعده على تحقيق أمدافه .

و ـــ وفّى نفس الوقت فان درو الرئيس ينحصر أساسا في مساعدة المرؤس على تحقيق أمدافه بدلا من الدور التقليدي والحناص باصدار الاحكام عليه .

ز ـــ تركز هذه الطريقة على تقيم النتائج المرتبطة بالاهداف الموضوعة وليس على الحقائق والسبات الغردية الغرد موضع النقيم

تتمير هذه الطريقة بالمشاركة النامه من جانب المرؤوس الامر الذي يؤدى إلى التوامه بتحقيق المدافه وذلك بالاصافة إلى الاشباع النفسي المرتبطة بالمشاركة فاتها . كذلك تتمير هذه الطريقة بأخذها في الاشبار اكل ما يرتبط بالفرد نفسه من حيث طبيعة عمله وقدرا ته مذلا من التركيز على بعض الممايير الجاملة كا هو المفاعية وذلك نظرا الاخرى . كذلك تتميز منه الطريقة بعدم إثارة الاتجامات دور مساعد للرؤس . إلا أن نجاح هذه الطريقة يتوقف على درجة المام المرؤس بعمله وكذلك على مقدار دافعه على العمل . أضف إلىذلك أن نجاحها يتوقف أيضا على ضرورة تو افر القيادة الدعقر اطبة التي تسمح وتنقبل فكرة المشاركة من جانب المرؤسين . ويصفة عامة فقد ثبت في بعض الحالات تفوق هذه العاريقة من تقييم الاداء على باقي الطرق الاخرى التقليدية .

الشاكل الرتبطة بالتقيم:

نظراً لأن التقييم يتم عمله ممرفة البشر فقد ينطوى على الكثير من الاخطاء الواضحة وأوجه القصور . وهناك عسدد شائع من المشاكل التي ترتبط بتقييم الاداء سوف نتعرض لها بإيجاز على النجو التالى :

Halo Effect : people - 1

ينتج التعميم عن الميل الطبيعي للأفراد القائمين بعملية التقييم على التأثر بيعض جوا نب التقييم دون البعض الآخو . وبمعنى آخر فقد يؤدى الحسكم على خاصية واحدة إلى تعميم هذا الحسكم على باقي الحصائص .

ولا شك أن طريقة التقدير تقع تحت طائلة هذا العيب بشكل واضح. وحتى يمكن الاقلال من هـــــــذا العيب فإنه قد يطلب من الرئيس . القيام بنقيم جميع مرؤسيه على معيار واحد قبل الانتقال إلى باقئ الممايير .

٢ - اللين، والتشدد :

يمل بعض الوؤساء إلى الدونه أو التشدد في الحكم على مرقسيهم ، أى أنهم يقر مون باعطاء تقديرات منخفضه أو مرتفعة على طول الحط ، وقد ينتج هذا الحطا تتبجة لعدم المام الرؤساء بمعاييب والتقييم أو نتيجة لتفسيراتهم الشخصية لسلوك المرؤسين ، هذا ويمكن التغلب على هذه المشكلة وذلك من خلال تدريب المؤساء على ممارسة عملية التقييم ذاتها .

Central Tondency : الحاول الوسط - ٣

يسيل بعض الرؤساء إلى عسسه تقييم المرؤسين عند طرق المقياس و بذلك يتحاذون في حملية التقييم بتقييم المرؤسين عند المنطقة المتوسطة من المقياس المستخدم وذلك حتى لاينصب كلامن المرؤوس والادارة ذاتها ، وحتى يكونوا في منطقة الآمان أو عدم للؤاخذة من كلا العلوفين .

٤ - النجيز :

لا شك أن شعور الرئيس تجاه المرؤس يؤثر بشكل كبير على تقييمه له . ويتضح مثل هذا التحيز بشكل خاص في حالة ما إذا كان الأسلوب المستخدم فى التقيم غير موجود أصلاأو غير واضح المعالم .

٥ - الوَثرات التنظيمية :

عادة ما يتأثر الرؤساء حين تقييمهم لمرؤسيهم بيمض الاعتبارات النظيمية المتمثلة في الهدف أو الاهداف المرتبطة بالتقييم . فاذا كان الهدف النظيمي هو افرار العلاوات أو الترقيات فإن الرؤساء بملون إلى التحير لصالح مرؤسيهم . أما إذا كان الهدف هو تنمية العاملين وتدريبهم فان الرؤساء يملون إلى التركير على مساوتهم . كذلك إذا كانت الإدارة تستهدف الاستغناء عن بعض العاملين فإن الرؤساء يملون إلى اعطائهم أقل عا يستحقون تجاوبا مع الاداوة . كذلك يلجأ بعض الرؤساء إلى التسمير لصالح المرؤسين حين التقييم حتى يعطوا إدارة المنطمة المؤلماعا بحسن إدارتهم لمرؤسيهم .

تقييم الاداء وتنمية اللاتية :

يعتبر تقييم الاداء جزءاً لايتجزأ من تنمية الأفراد في المنظمة ذلك أنه يوضح كافة الايجابيات والسلبيات التي تتعلق بالفرد . وعليه فإن أي برنامج لتنمية الافراد عادة ما ينطوى على الخطوات النالية :

إن تُعلِّل واجيات ومسئوليات الوظيفة وعاولة الاتفاق عليها ممشاغليها.
 ب - وضع معايير الآدا. وذلك من خلال المنافشة والاتفاق المشترك مع المرؤوس.

- ٣ _ ملاحظة الاداء الفعلي .
- ٤ تقييم الآداء بما في ذلك الطافات الكامنة الخاصة بالفرد مع اعــــداد تقرير بذلك .
- حقد حلقات نقاشية مع المرؤس لمناقشة أدائه والمشاكل المرتبطة بذلك
 وضع خطة لتنمية المرؤس وذلك من خلال اعطائه اعمالا عدده اللقيام
 بها أو من خلال ايفاده إلى برامج التدريب المختلفة .

مشاكل المقابلات الشخصية الخاصة بالتقييم

يتطلب تقييم الاداء أن يقوم الرئيس بعقد مقابلات شخصية مع مرؤسيه .
و نظراً لاهمية محتوى هذه المقابلات فإنه يجب إدارتها بكفاءة عالية . يجب على
الرئيس في مثل هذه المقابلة أن يقوم بالتخطيط لما سوف يردده ، كما أنه يجب
عليه أن يحاول اختيار العبارات والالفاظ التي من شأنها أن تزيل تو تر أعصاب
المرؤس، يلى خلك ضرورة أن يقوم الرئيس باعطاء شرح اجمالى لتقييمه لمرؤسيه.
ومثل هذا الشرح يجب أن يدأ بذكر الحسنات قبل السيئات .

بعد الانتباء من ذلك يبدأ الرئيس فى لإستماع لرجمة نظرالمرؤوس ومناقشتها. كما أنه يجب عليه فى النهاية أن يقسسوم بشرح الخطوات التقويمية التي يجب على المرؤوس اتباعها لتحسين مستوى أدائه مستمينا بالافكار التي يقوم المرؤوس بطرحها .

وأخيرا فقد يلجأ الرئيس إلى اعطاء مرؤسه فرسة لتقبيم نفسه قبل أن يقوم هو باعطاء هذا النقييم .

يصدر الاحكام على الآخرين ، الامر نبى يثير نرعة الدفاع عن الذات لدى المرؤوس. ومن الاخطاء الشائمة أيضا أن ينزلق الرئيس إلى نقد شخصية المرؤس ذاتها منطق إلى ذلك أيضا النسير الخاطيء للرئيس فيها يتعلق بصمت مرؤوسيه واعتبار ذلك موافقة منه على آرائه ، في حين أن مثل هذا الصمت قد يرجع إلى الخوف من سلطة رئيسه ذاتها .

... if he will half all the first the state of the state

alas a Milder dischould lithius (Ritury)

and the second of the second the second of t

They be all will list as he had the state of the second of the second

the first of the state of the s

A Land Company of the Company of the

We are the second of the secon

Berlin West and Herbitan Land Berlin Berlin

Frank House Care as modelline new transfer

المبحث الثانى التدريب

إن التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الفرد أو الآفراد على أداء العمل . وبذلك فإن التدريب يختلف عن التعليم ، فحيث نجسد أن التعليم حدف إلى إعطاء بحموعة المعارف الإساسية التي تجمل الفرد ما لحالاً لأن يكون عضوا في المجتمع ، نجد أن التدريب يقوم باعطاء الفرد بجموعة القدرات اللازمة لآداء العمل . أي أن الندريب يبدأ بالعمل في حين يبدأ التعليم بالفرد ذاته .

وعلى ذلك فسوف نعالج هذا النشاط من عدة نواحى وهى ؛ طرق التدريب والتنمية ، وأنواع برامج التدريب والتنمية ، النواحى التنظيمية التدريب ، والنقيم العام لهذه الوظيفة .

أولا : طرق التدريب والتنهية

هناك الكثير من الطرق التي يمكن استخدامها في تدريب العاملين على كافة المستويات نوجز أهمها فيها يلي :

Management Audit : مطريقة تحليل الادارة - ١

ويقصد بها الحصر والتحليل المنظم لأفسراد الإدارة بالمنظمة _ إداريين ومشرفين وفدين _ عافى ذلك من دراسة اللدراتهم الحاليةوا حياجاتهم التدريبية والشخصية بالاضافة إلى دراسة وافية لجميع وظائفهم بحيث يمكن فى النهاية التوفيق بين الفرد والوظيفة .

۲ - طريقة الخبرة الاوشادية : Guided Experience Method : تقدر عليه المرؤسين
 ويقصد بها التدريب في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تقدر عليه المرؤسين

وبالتالى تصبح مسئولية الرئيس محصورة فى تقديم هذه الخبرات وتنظيمها وترتيبها نحيث تتدرج من الاكثر سهولة إلى الاكثر صعوبة حتى يمكن للرئيس أن يكتسب هذه الخبرات بطريقة متدرجة مع مرور الوقت .

Conference Method · تاريقة الاجتماعات · تاريقة الاجتماعات ·

وهي من أفدم الطرق المستخدمة في التدريب والتنمية وتهدف أساساً إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة الديمقراطية من خلال الاجتاعات حتى يمكر الحصول على قبول الافراد لما يتم تعلمه . وقد يعتبر البعض هذه الطريقة وسيلة لحل المشكلات وليست أداة للتدريب لآن مثل هذه الاجتماعات عادة ما تعقد حياما تظهر بعض المشاكل الإدارية حيث يطلب من الاعتفاء تقديم الحلول التي يروتها لها . ولكن يغض النظر عن كون هذه الاجتماعات موجهة لحل مشاكل معينة إلا أنها يمكن النظر إلها باعتبارها طريقت التدريب والتنمية إذا أستخدم وثيس الاجتماعات مثل هذه الماشاكل كوسيلة لتسهيل عملية النعلم للاعتفاء .

وقد ثم تديل هذا الاسلوب إلى ما يسمى بالاجتماعات الموجهة وهى التى تهدف أساسا إلى تبادل المعلومات والخبرات وإلى خلق اتجاهات ايجابية من جانب الاعضاء تجاه المنظمة ."

Job Rotation : التمرير على الاعمال - 2

ويقصد بها الحركة المخططة للافراد من وفليفة لآخرى بهدف توسيع دائرة ممارفهم وخبراتهم وتنويمها . وبذلك فهي تختلف عن نقل العاملين من وظيفة لاخرى ، لأن النقل بهدف إلى مواجهة حاجات عدودة وعادة ما يتضمن تغييرا واحدا في حين أن تبادل العمل بهدف إلى تنمية قدرات الافراد ويتضمن السكثير من التغييرات للوظائف . كذلك فإن طريقة التمرير على الاعمال لاتهدف إلى بحرد العلم بالشيء بل تهدف إلى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب الفرد بأن يتحمل مسئوليات الوظيفة الجديدة وأن يعمل بكفاءة لاثبات وجوده .

Multiple Management : م الإدارة التعددة - 0

ويقصدها إدارة المنظمة من خلال جاعات منظمة بطريقة رسمية بدلا من الاعتماد على عدد قليل من أفراد الإدارة . ومثل هذه الجماعات قد توجد فى شكل بجالس مساعدة مثل مجلس المبيعات أو الإنتاج .

Role Playing : تعثيل الادواد - - تعثيل

وتهدف هذه الطريقة إلى أن يلمب كل شخص دورا مختلفاً عن در ره وبذلك يتستى له أن يتعلم من وراء ذلك فالطفل الذي يلمب دور الآب يحاول أن يسلك كا يسلك الآب وبذلك يتعلم ، والمرؤس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الصفوط التي تقع عليه من رؤسائه ، والطالب الدي يلعب دور أستاذه يتعلم أيضا مدى الصعونات التي تنطوى عليها عملية التعلم . إلى آخره .

وفى مجال التدريب عادة ما يتم اختيار موقف مامحيث يلعب كلمندوب دورا عددا ، فإذا أجاد كل متدرب دوره وبذل جهـــده فى الدفاع عن موقفه ، فإن الكثير من الحقائق تتضع أمامه ، الامر الذي يؤدى به إلى أن يتعلم الكثير .

Case Study : حراسة الحالات - ٧

تهتم هذه الطريقة بويادة خبرات المتدربين من خلال المحاولات التى يبذلونها لحل المشاكل ومن أشهر الحالات المستخدمة في التدريب تلك الحالات التى تبعت من جامعة هارفارد الامريكية ، و قد بذات هذه الجامعة في استخدام الحالات في دراسات القانون ، و لكن سرعان ما انتقل استخداما إلى بجال إدارة الاعمال ، وتتميز هذه الحالات بأنها وانعية ، إلا أنه يعاب عليها أنها قديمة ، و بالتالى لاتمير حتى بعقائق ومتنيرات العصر الذي نعيشه .

Sensitivity Training : مديب الحساسية - ٨

تهدف هذه الطريقة إلى محاولة تغيير أتجاهات الافراد وذلك بوضهم ف الموقف الذي يتبح لهم مروّية عيويهم وانعكاساتهم السلبية على الآخسسرين حيث تبرز أهمية التغيير وضرورته ، وعلى الرغم من الفرد لازال هو العارف الذي يقرد لنفسه ما إذا كان يجب عليه أن يتغير أم لا ، إلا أن هذه العاريقة يمكن أن تتبح له التعرف على عيو به من خلال الآخرين، فعادة تما يتم اختيار أفرادالبرنامج من منظمات متعددة ، بحيث يكون الجميع غرباء عن بعضهم ، وبحيث لا بزيد عدهم عن عشرين عضوا .

غادة ما يتم اختيار أفراد برامج تدريب الحساسية من منظمات متعندة يجيب

بكون الجميع غوباء عن بعضهم البعض . ويتم في بداية البرنامج تقديمهم لبمضهم البعض دون ذكر وظائفهم مع أخطارهم بأنهم صيعيشون ويتمايشون مع بعضهم البعض لمدة أسبوعين بعيدا عن أهلهم وأصدقاتهم وممارفهم ومنظماتهم ، وبدلك تبدأ القيادة غير الرسمية في الظهور نحاولة شغل أفراد المجموعة بشيء ما يعملونه حتى ينقضى الأسبوعان . ومن خلال التفاعل الذي يتم بين الافراد يتضح لكل فرد عيوبه وخاصة إذا ما هوجم أو إذا ما تم عزله من المجموعة، وبذلك تصبح الفرصة أمامه للتغيير واضحة إذا أراد .

٩ - المعاضرة : Lect re

يعتبر أسلوب المحاضرة من أفدم اساليب التدريب و لا زال يستخدم حتى عرصنا هذا عنى الرغم من الاعتراضات التي تثار حوله لكو نه أسلو با خاليا من عنصر للمشاركة بين المدرب و المدرب . و يمكن تعريف المحاضرة بأنها عملية تقديم المعلومات والبيانات بشكل يتم اعداده مسبقاً بهدف نقل هذه الرسالة إلى المتدربين.

وإذا كانت المجاضرة أسلوبا مملا أحيانا إلا أن ذلك لا يرجب على نقص المشاركة من جانب الدراسين بقدر ما يرجع إلى المحاضر نفسه : وهناك كثير من العوامل التي تؤثر على درج بدلة فاعلية المحاضرة كاسلوب التيدويب يمكن اجمالها فيا ما :

(1) درجة معرفة المحاضر ومدى المامه بالمادة التي يقوم بنقاما: ، يمكن القول بصفة عامة أنه كلما زادت معرفته عرضوع المحاضرة بالمقارنة بدرجة معرفة الدارسين أنفسهم كلما أدى ذلك إلى صلاحية هذا الاسلوب التدريبي ، والمكس صحصر.

(ت) حجم جماعة الدارسين: يمكن القول أنه كلما زاد عدد الدارسين كلما

(ج) عنصر الوقت: يتميز أسلوب انحاضرة بامكانية معالجة المفاهيم والقواهد والحقائق فى وقت قصير نسبيا بالقياس بباقى طرق التدريب ، وعليه فكلما قل الوقت المتاح للتدريب كاما كان ذلك تبريرا لاستخدام المحاضرة ،

(د) مدى توافر المادة العلمية: يمكن القول بصفة عامة أنه كلما أتبح بعد المحاضرة مادة مكتوبة للدارسين كلما أمكن الاعتماد على هذا الاسلوب.

(ه) توعية المعلومات : تدل معظم المؤشرات على أن الحقائق والمعلومات الوصفية يمكن تعلمها بطريقة الاستيماب المباشر من الدارس في حين أن تعسل جو أنب السلوك البشرى عموما يمكن تعلمها من خلال المشاركة . وعلى ذلك فأن النوع الاول من المعلومات قد يفضل فيه الاعتماد على أسلوب الحاضرة .

وبصرف النبار عن الاتفاق على استخدام المحاضرة كأسلوب تدريبي أو عدم الاتفاق على ذلك ، فانه مجدد بنا الاشارة إلى مزايا هذا الاسلوب وعيويه حتى يمكن المفاضلة بينها وبين غيرها من الاساليب . ومن مزايا أسلوب المحاضرة ما يلى :

- ـــ أنها طريقة مباشرة فى توصيل المغلومات إلى الدارسين .
- _ أنها أسلوب أكثر وضوحاً ، يحيث يمكن أحكام الرقابة بمعرفة المدرب أو المحاضر .
 - " ـــ أنها تستغرق القليل من الوقت .

كذلك فان لاسلوب المحاضرة بعض العيوب يمكن اجمالها فيما يلي :

- ـ الملل الذي يصيب الدارسين .
- ـ الخلو من المشاركة الفعالة من جانب الدراسين .
 - _ ضرورة الاعداد الجيد المسبق .
- ضرورة تمتع المدرب بالقدرة على الحركة بما فى ذلك من استخدام اللفة
 وطريقة استخدامها .

وقد يمكن التغلب على بعض هذه العبوب إذا اتاح المحاضر فرصة فى نهاية الجلسة الندريبية لكل من يريد المناقشة أو إحداث للشاركة عن طريق طرح بعض الاسئلة أو الاختبارات .

هناك عدد من المعالم والمكونات التي تميز المحاضرة الجيدة بمكن الجازةًا فيما يلي:

- ـ أن تثير دوافع الدارسين على النملم .
- ـ أن تكون منظمة وواضحة للغاية ومترابطة الأجزاء في تسلسل منطق .
 - . أن تتو افق مع نوعية الدارسين وخبراتهم ومستواهم .
 - ـ أن تمتمد على أسلوب شيق وجـذاب.

ومن هنا يمكن القــــــول أيضا أن هناك خطوات أساسية يجب مراعاتها عند الإعداد للمحاضرة أهمها :

- تحليل جماعة الداوسين لمعرفة مسدى خبراتهم و نوعية تعليمهم و نوعية
 الوظائف التي يشفادتها ، لأن ما يتبع مع جماعة ما قد لا يتفق مع أخرى .
 - _ التحليل الدقيق لأمداف المحاضرة حتى يمكن للمحاضر الإعداد الموضوهي الدقيق لعناصرها مسهقا .

تحديد النقاط الاساسية للمحاضرة والبحو المرتبطة بها حق يمكن للمحاضر
 استخدام وفت المحاضرة الاستخدام الامثل .

- تنظيم فقاط المحاضرة بحيث يمكن الحفاظ على استمرارية ومنطقية المادة التي يتم تقديمها على أن تكتب المادة العلمية فى شكل ملخصات يمكن للدراسين الرجوع إليها في بعد .

١٠ - التعليم البرمج :

وهو الذي يهتم باعداد المسادة التدريبية الخاصة بالبرنامج بشكل يسمح بتقديمها ندر بحيا من المستوى الأكبر سهولة إلى المستوى الأكثر صعوبة ، محيث يجب على المتدرب أن يعطى استجابة ما تدل على درجة استيعابه عند نهاية كل خطوة أو جزء من المادة ، وقد تكون هذه الاستجابة إجابة لسؤال ماأو اختيار الاجابة الصحيحة من بين بحوعة من الاجابات أو مل الفراغ بكلمة أو كلمات مناسبة .

١١ - المباريات الإدارية :

تعتبر المباريات الإدارية أسلويا دينامكياً للتدويب يقوم على فكرة استخدام النماذج بما فى ذلك من العلاقات الرياضية المختلفة حيث يطلب من اللاعبين تقديم تقارير أداء فى فترات زمنية محددة وتستخدم المباريات الإدارية لتحقيق العديد من الاحداف مثل اكنساب الحبرة دون التعرض للمخاطر المادية التي ترتبط بالقرار الخاطى. فى واقع الحياة .

ويركز أسلوب المباريات الإدارية بصفة أساسية على المواقف التي تتحدد عوائدها من وافسح تصرفات الآخرين وقراراتهم. فنجد على سعيل المثال أن الاسعار وبالتالي العوائد التي تُحدّدها منظمة ما لمنتجاتها تتوقف على الاسعار التي

يقوم المنافسون بتحديدها للمنتجات المماثلة . وعليه تنحصر المشكلة فى اتخناذ القرار الأمثل فى ضوء توقعات متخذ القرار عن القرارات التى سوف يتخذها الآخرون والتي يمكن أن تؤثر على قراره .

ويمكن نقسم المباريات وفقا لعاملين وهما :

- عدد اللاعبين .
- ـ طبيمة العلاقات بين عائد متخذ القرار وعائد اللاعبين الآخرين .
- و بالنسبة العامل الأول فإنه يمكن تقسيم المباريات إلى نوعين وهما :
 - Tow-Person Games في الماريات ذات الشخصين
 - N-Person Ganes المناس المتعددين الماريات ذات الأشخاص المتعددين

فبالنسبة للمباريات ذات الشخصين فإنها تمثل موقفا يتنازعة طرفان بحيث تنحصر مشكلة اتخاذ القرار بالنسبة للاول في اختيار البديل الذي يؤدى إلى تعظيم العائد الخاص به وذلك بافتراض أن الطرف الثاني انسان رشيد أبصار يسمى في نفس الوقت الى اختيار البديل الأمثل بالنسبة له .

أما بالنسبة للـباريات ذات الأشخاص المتعددين فانها تختلف في طبيعتها عن المباريات ذات الشخصين وبشكل جوهري . ويرجع هذا الاختلافي إلى تعقد الموقف وضعوبته وكذلك إلى عدم امكانية النوصل إلى ما يسمى بالحل الامثل في معظم الاحيان .

أما من حيث العلاقات بين العوائد الحاصة باللاعبين فانه بمكن تقسيم للباريات. إلى فوعين وهما :

- المباراة الصفرية Zero - Sum Game

_ الماراة غير الصفرية Non - Zero - Sum Game

و تعبر المباراة الصفرية عن الموقف الذي يصبح فيه العائد الإيجابي الذي يذهب إلى أحد اللاعبين مساويا للعائد الذي يذهب إلى اللاعب الآخر (العائد السلمي) عيث يضبح مكسب أحدد الافراد قائما على حساب الطرف الآخر ، ويذلك تصبح القيمة النهائية أو الاجمالية للمباراة صفرا . أما المباراة غير الصفرية فانها تتسم بان ما يذهب إلى أحد اللاعبن كمائد لا يتم بالضرورة على حساب اللاعب الآخر ، وبالتالي يكون لكل من اللاعبين قدرا من العائد أو الجسارة (ليس مناصفة بالضرورة) .

ويتم استخدام هذا الاسلوب التدريبي بصفة أساسية في المواقف التي تنطلب الوصول إلى قرارات محددة لحل مشكلة محدد، ولذلك فانه عادة ما يتم استخدام للماراة لتدريب أفراد الإدارة العليا والتنفيذية -

النيا : الواع برامج التدريب والتنمية :

هناك الكثير من أنواع برامج التدريب والتنمية يمكن إيجاز منظمها فيايلي:

١ - برامج التنمية الادارية :

وتهدف هذه البرامج إلى تنمية مهارات القيادة لدى أفراد الإدارة العليا والإدارة العليا والإدارة التنفيذية بالمنظمة ، وكذلك تنمية القدرة على النفسيق المناسب عن طريق النظر إلى المنظمة كوحسدة متكاملة ، وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخالاق وكيفية مواجهة التحديات . وعلى ذلك فإن هذه البرامج تهدف إلى تجديد الآراء والمفاهم التي عادة ما تتقادم بفعل عامل الزمن .

٢ - برامج الادارة الاشرافية :

تهدف هسدة البرامج إلى تنمية قدرات أفراد الإدارة الاشرافية من خلال توييهم بما هو جديد في مجالات المعرفة المختلفة. وتأخذ هذه البرامج أشكالاعدة

مثل ؛ التدريب في مكان العمل ، التمرير على الوظائف المختلفة ، الالتحاق ببعض المعاهد المتخصصة إلى آخره .

و يتحصر الفارق الاساسى بينها وبين برامج التنمية الإدارية فى أن الاخيرة تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة برسم السياسات العامة للمنظمة فى حين أن مرامج الإدارة الاشرافية تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة بكيفية تنفيذ هذه السياسات.

• برامج المتدربين الاداريين : Management Traince Programs نعمل هذه البرامج على اجتذاب خريجى الجامعات أو من هم على وشك التخرج والحافهم ببرامج تدريبية غير رسمية بحيث يمكن تعيينهم فى وظائف إدارية بعد انتهاء التدريب ووفقا الشروط الملائمة لكلا الطرفان . وعادة ماتشمل هذه البرامج خلفية عامة عن المنظمة وكذلك بعض الاعمال المحددة لزيادة خبرات هؤلاء العراسين . كذلك تتضمن هذه الطريقة الحاق كل متدرب بقسم أو إدارة معينة لتنمية بعض الخبرات المتخصصة فيهم .

؛ - برامج التثقيف العام :

تهدف هذه البرامج إلى تلبية احتياجات الافسراد من النواحي الإجتماعية والترفيهية . أي أنها برامج مكملة البرامج التخصصية التي ترتبط بأداء الدمل، تهدف برامج التثقيف العام إلى المتنمية كل ما يتملق بتكوين المواطن/الصالح في كل المواقع حيث تتمدد هذه البرامج لتشمل كثيراً من نواحي النشاط المختلفة مثل فن الديكور والتصميم والادب وأشغال الرخوقسة والتصوير والتريض والإسماف الأولى والموفى اليدوية المختلفة .

م - برامج التكيف : Orientation Programs : برامج التكيف على التكيف مع المنظمة التي وتبدئ هذه البرامج عادة إلى زيادة تدرة العاملين على التكيف مع المنظمة التي يعملون بها .

Skill Training : برامج تنمية المهارات - ح

تهدف هذه البرامج إلى تنمية فدرات الأفراد على أداء وظائف محدده ، وهى وظائف عادة ما تتصل بالقيام بعمليات أو أنشطة محدودة لا تتطلب الكثير من الممرفة الفنية ولا تتطلب وجود النوعيات المحتلفة من المهارات مثل رجال البيح ورجال الحزينة وحفظة السجلات . وعادة ما تأخذ هذه البرامج شكل التدريب في مكان العمل .

٧ - البرامج التخصصية:

. تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محدة بأنشطة غير محددة لسبيا و لكنها من نوعية و احدة ، وعادة ما توجه هذه البرامج إلى تنمية الكثير من المهاوات الفنية المتخصصة مثل برامج تدريب المجاسبين ومهندس ضبط الجودة والعاملين بالشؤون القانونية ، والعاملين بشئون الأفراد . . . إلى آخره.

A - برامج المهارات الساوكية ،

تهدف هذه البرامج إلى توويد المتدربين بالمقاهيم الاساسية المرتبطة بالسلوك الهشرى ومحدداته. ويوجع السهب فى ذلك إلى أن المعرفة المتخصصة وحدها لا تكنى لرفع مستوى الاداء ذلك أن الاداء يرتبط أيضا بالقدرة على تفهمالمنصر الهشرى القائم بالعمل . ولا شك أن مشل هذه البراهج بجب أن توجه إلى كل العالمين بالمنظ، ق، وخصوصا أو لئك الذين يشغلون مراكز رئاسية وعلى جميع المستويات، ذلك أن نجاح أى رئيس فى محفيز مرؤسيه على الاداء الجيد يرتبط بقدرته على أعداث التأثير المطلوب عليهم والذى يرتبط بقدرته على تفهم أنماطهم السلوكية المختلفة .

كالنا ، النواحي التنظيمية الخاصة بالتدريب :

هناك عدة أشكال تنظمية تأخذها عملية التدريب تندرج من البساطة إلى التعقد وهي:

- ــ أن يتولى الرئيس المباشر القيام بالتدريب دون أية مساعدة خارجية .
- أن يتولى مساعد الرئيس المباشــــر القيام بالتدريب دون أية مساعدة
- _ أن يتولى الرئيس المباشر القيام بالتدريب بمساعدة متخصصين في هذا الجال.
- _ أن يتولى أحد الخبراء المتخصصين في بجال الندريب هذه المهمة بناء على دعوة مباشرة من الرئيس المباشر .
- ـ أن يتولى القيام عهمة التدريب جهاز المتخصص أداخــــل المنظمة وهو إدارة التدريب، ١٨٤٤ مـــ لواسد حسيسا عن المارد الماريد الماريد
- ـ أن يتولى القيام عهمة التدريب جهاز متخصص خارجي كأحد مراكز التدريب .

أن المفاضلة بين البدائل السابق ذكرها تتوقف على عدد من العوامل أصها :

- عدد العاملين بالمنظمة.
- _ عدد من براد تدريهم . المنا المعدد من براد عدد من الماد المدريهم .
 - ـ مدى توافر الكفاءات التدريبية للرؤساء المباشرين داخل المنظمة
- _ تكلفة عملية التدريب داخل للنظمة ومقارنها بتكلفة الندريب الحارجي.
- .. مدى تو افر المرو نة اللازمة لدى مراكو التدريب ومعاهده الخارجية الوفاء باحتياجات المنظمة المعنية .

- مدى توافر الايمان والوعى الحقيق بأحمية التدريب لدى العاملين بالمنظمة وخاصة أفراد الإدارة العليا والوسطى .

وسواء تم التدريب داخل للنظمة أو خارجها فانالامر محتاج فى كلا الحالتين إلى ضرورة انشاء وحدة تنظيمية يطلق عليها (إدارة / فسم التدريب). ولا شك أن حجم هذه الوحسدة ومستواها التنظيمي داخل المنظمة يتوقف على حجم الانشطة التي سوف تنولاها وكذلك على حجم المنظمة وطبيعة أعمالها، وهناك بحرعة من الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان حين انشاء هذه الوحدة التنظيمية يمكن اجمالي فيا يلى.

- تحديد أنشطة إدارة / قسم الندريب وسلطاتها .
 - تحديد للوارد المالية الخاصة بها .
- تحديد موقمها على الخريطة التنظيمية وعلاقاتها مع باقىالإداوات والأنسام.
- اجراء التنظيم الداخلي الخاص بإدارة أو قسم التدريب والذي يشمل
 التقسيم الإداري الداخلي لها ، وكذلك عدد العاملين ومؤهلاتهم وخبراتهم .
- توفير المناصر الهشرية الصالحة من الرؤساء ومرؤسين للممل بادارة / قسم لتدريب .

وأيما : النواص الفنية الخاصة بالتدريب :

تتلخص النواحى الفنية المرتبطة بالتدريب في بجموعة من الخطوات يمكن المجادما على الحو التالى .

١ _ تحديد الاحتياجات الندرببية :

ويقصد بذلك تحديد الاعداد والنوعيات من العاملين الذين يراد تدريهم حتى يمكن اكسامهم المهارات والمعارف والاتجاهات المطاربة لرفع درجة فاعلية المنظمة. وعلمه فاذبحود تحديد الاعداد والنوعيات من العاملين لايعتبر كافيا فى حد ذاته، وإلا أصبح التدريب هدفا في حد ذاته، ذلك أنه يجب الربط بين هدفه الاعداد والنوعيات من فاحية وبين المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لتطوير المنظمه من فاحية أخرى، وفي عده الحالة يصبح التدريب وسيلة لريادة الفاعلة للكلية للمنظمه.

و يمكن تحديد احتياجات الندريب بعدة طرق ، حيث يستطيع الرئيس المباشر القيام بحصر احتياجات الادارة أو القسم من خلال ألمامه بمزايا كل من يعملون ممه وعيربهم ، كما أنه بمكن القيام بذلك العمل بطريقة أكثر موضوعيه من خلال التحليل الدقيق لتقارير تقييم الآداء ، كما يمكن أيضا حصر الاحتياجات التدريبيه من خلال العاملين أنفسهم وذلك بسؤال كل عن تقاط الضعف التي يود التعلب عليها للارتفاع بمستوى ادائه . كذلك فانه يمكن معرفة الاحتياجات من خلال تحليل بعض المؤشرات المرتبطه بالمعمل مثل المخفاض معدلات الانتاج وارتفاع لحسب استخدام المراد وزيادة معمدلات اعطال الالآت . إلى آخره ، وأخيرا يمكن التعرف على الاحتياجات الندريبية أيضا من خلال الملاحظة الخارجية ليمكن التعرف على الاحتياجات الندريبية أيضا من خلال الملاحظة الخارجية ليمكن التعرف على الاحتياجات الندريبية أيضا من خلال الملاحظة الخارجية ليمكن التعرف على الاحتياجات الندريبية أيضا من خلال الملاحظة الخارجية ليمكن التعرف على الاحتياجات الندريبية أيضا من خلال الملاحظة الخارجية ليمكن التعرف على الاحتياجات الندريبية أيضا من خلال الملاحظة الخارجية ليمكن التعرف على العملهم .

٢ _ تصميم الدورات التدريبية :

ويقصد بذلك التحديث التقريق لمضمون أو عمتوى الدورة ذائماً ، الأمر الذي يرتبط ارتباطا وثيقا باجتياجات التلويب كما يرتبط بعدة أشياء أخرى كالفترة الومنية للدوره وعدد المتدربين ومكان عقد الدوره واشتراطات الترشيح . . . إلى آخره .

و طبيعة الحال فانه لايمكن كتابه محتوى أي دورة تدريبية في فراغ فظرا لارتباطها بالهدف الذي يكن وراءها ، كما أنه لايمكن الفصل بين محتوى الدورة من ناحية وبين الاسلوب الذي ليستخدم فيها من ناحية أخرى .

٣ - البرمجة الزمنية للدورات ،

فيما يتعلق بالدورات الداخلية بالمنظمه أو التي يحقدها معهد أو مركز متخصص بها فان الامر يحتاج إلى ضرورة عمل جدولة زمنية لكافة البرامج على مدار العام . ولاشك للجدولة الزمنية عدة مرايا يمكن اجمالها هيما يلى :_

احد القضاء على التضاوب في ترشيح العاملين إلىالدو وات المختلفة التي يتم عقدها في وقت واحد .

التأكد من أن ترشيح العاملين لا يؤثر على حسن سير العمل و انتظامه.

- مساعدة كل رئيس مباشر على جدرلة العمل فى إدارته بشكل مسبق نظرا لعله المسبق بالفترات الزمنية التى تعقد فيها الدورات ، الأمر الذى يؤدى إلى تخفيف حدة الصراع التقليدي بين التنفيذيين والاستشاريين .

. التأكدمن أن الدورات يتم عقدها في الوقت الذي تقل فيه ضفوط العمل (مثال ذلك عدم عقد دورات للحاسبين في الشهور الثلاثه الآولى من كل عام نتيجة للضغط العمل الخاص باعداد الموازنات).

- احداث درجة عالية من التنسيق بين المتدوبين فى الدورات المختلفة بحيث تسهد كل دورة لانجاج الآخرى (فعل سيل المثال إذا عقدت المنظمة دروه الافراد الإدارة المنظمة دروه الفراد الإدارة المسلم).

٤ _ الاختياد :

ويقصد بذلك اختيار كل من المدرين والمتدربين، فطالما أن هناك حصر دقيقا للاحتياجات التدربية الفعلية فإن اختيار المندربين أن تكون مشكلة على الاطلاق. إلا أن الآمر قد يتطلب نوعا من التنسيق في عملية اختيارهم إذا ذاه عددهم عن العدد الذي يمكن استيعابه في الدورة أو الدورات على مدار فترة زميية معينة. وفي هذه الحالة فإن الرئيس المباشر يحق له أن يضع عددا آخر من الاشتراطات حتى يمكنه اتمام عملية الاختيار دون أي تميز. أما بالنسية المعدر بين فقد يتم اختيارهم من بين المهارسين لمهنة الادارة سواء من داخل المنظمة المعنيه أو من منظات أخرى أو من بين محترفي مهنة الدريب سواء داخل المنظمة المعنيه خارجها . وفي جميع الاحرال فانه يجب أن يكون الاختيار دقيقا ذلك أن فاعلية , التدريب تتوقف إلى حد ما ليس على المادة التدريبية المحسب ولكن على أساوب كل مدري في السطاء .

خَامَتُما : التَّقِيمِ المَامِ لَهُلُمُ الوَظْيِفَةُ ،

يمتم مفهوم التدريب والتنمية الذاتية للماملين في بجال أعمالهم من المهام الفنية الرئيسية التى تقدع على عانق كل رئيس والتي دائما ما ممكس أهمية مفهوم وخلق الصفوف القيادية ،

ويمتير الالسان نظاما في حد ذاته مثل مثل المنظمة ، وبالتالى فهو ينمو , ويتطور مثلها تماما ، إلا أن الفارق الآساسى بين كل منها هو أن الانسان لابد وأن تنتهى حياته يوما ما ، أما المنظمة فانها عادة ما توجد لسبق (إلا إذا كانت . هناك ظروف غير عادية تؤدى إلى فنائها) .

و لقد أثار هذا الفارق مشكلة تنظيمية كبرى تمثلت في السؤال التالي وهل يحب

بناء المنظمة على أكتاف الافراد؟ أم يجب بنازها وفقاً للا سس العلمية بفض النظر عن البشر؟ و بدون الدخول في تفاصيل مزايا وعيوب كل طريقة من طرق بناء المنظمة ، قانه من المتفق عليه أن تبنى المنظمة وفقا للاسس العلمية السليمه أولا ثم يتم اختياو و تنمية العناصر البشرية الصالحة لها بعد ذلك . ومن هنا فان خلق القوى البشرية العاملة و تجديدها أمر لا غنى عنه للمنظمة حتى تستطيع أن تبق و تتمو مع مروو اازمن ، الأمر الذي يزيد من أهمية التدريب .

وبالرغم من أهمية التدويب فانه يعتبر من أكثر المفاهيم الادارية مبوعة نظراً للاختلاف الكبير في وجهات النظر حوله ، فالمعض ينظر إلى التدويب على أنه وسيلة لا تراخة الفرد من عناء العمل حق أن يعض المنظمات درجت على ترشيح الذين يعافون من التوتر والقلق لحضور الدورات التدويبية . كما أن هناك من وبالتالي أسبح التدويب وسيلة للتخلص من بعض العناصر المشاكسه ولو لبعض الوقت، وبالتالي أسبح التدويب أداة عقاب ، وهناك من ينظر إلى التدويب نظرة حبادية يعمى أنه ليس وسيلة للترفيه أو العقاب ، ولكنه عنصر نفقة لا يبروها عائدها . كما أن هناك أصحاب النظرة الايجابية التي تعتبر التدويب استبارا وليس بجرد كفقة إلا أن العائد ان يتحقق إلا بشروط معينة كاخضاع أفراد الإدارة العليا لتدويب أو اجراء التغيرات اللازمة في اللوائح والقوانين . وأخيراً فان البعض ينظر إلى التدويب نظرة إيجابية تماما يعمى أن تطوير المنظمة لن يتأتي إلا من خلال تطوير وتنمية الأفراد العاملين بها الأهر الذي لن يتحقق إلا عن طربق التدويب .

من قاحية أخرى فإن الممارسة العمليةللندريب بقدر ما افادت بقدر ما أثارت الكثير من الشكوك حول مدى فاعليته ولعدة أسباب بعضها يتعلق بالمنظمة والبعض الآخر يتعلق بمراكز ومعاهد الندريب ذائها . وعلى الرغم من عدم وضوح الرؤية بالنسبة لمفهوم التدويب إلا أنه يظل أحد المهارات الفنية الاساسية التي يجب أن يكتسبها الفرد حتى يكون أكثر فاعلية، ذلك أن التركيز على القدرات المكتسبة وعاصة الله التي يتعلمها الفرد في مجال عمله أمر يدخل في صميم قضية التدريب والتنمية ه

هذا وتعتبر مشكلة قياس فاعلية التدويب من أهم المشاكل التي تواجه المعاوسين لهذه الوظيفة ، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب أهمها :

- .. عدم معرفة ما يجب قياسه على وجه التحديد.
 - عدم توافز أساليب القياس.
- ل عدم أو أفر عنصر الصدق والدقة الاحصائية في المقاييس بوجه عام. علم
- ر تمقد عملية القياس تقيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها . . . "

وتعتبر هذه النقطة الأخيرة من أهم المشاكل التي تواجه عملية التقييم . ولقسه جرب العادة على تقييم عدد بحدود من العناصر ترتبط جميمها بطريقة إدارة العملية التدريبية ذاتها مثل طول البرنامج التدريبي وتوقيته ، محتوى الدورة ، نوعية المحاضرين ، وطرق التدريب . . إلى آخره . وبما يلاحظ علىذلك أن هناك المتراضا طمنيا مؤداه وجود علاقة واضحة بين فاعلية التدريب من ناحية وبين هسينده الموامل من ناحية أخرى ، الأمم الذي قد لا يكون صحيحا أو قاصرا على الآقل.

ولا شك أن فاعلية العملية التدريبية ترتبط بعدد آخــــر من العوامل مثل المندرب نفسه وبيئة العمل التي يعمل فيها ومدى توافر الدافع الفردى لديه على التدريب والتعلم .

ما سبق بمكن القول أن محددات فاعلية التدريب تكادتنحصر في ثلاث مجموعات من الموامل وهي:

- الدافع الفردى على التدريب.
 - بيئة المسلل -
 - ـ المملية التدريبية .

وهليه قان تقييم فاعلية التدريب أمر يتطلب ضرورة بناء نمسوذج خاص بالفاعلية قبل الحديث عن عملية القياس ذائها ، ويرى هذا الكاتب أن فاعلية التدريب تتحدد ليس ققط بالموامل المشار إليها وإنما بطبيعة التفاعل بينها . هذا ويمكن تصوير نموذج فاعلية الندريب على النحو التالى :

الدافع الفردى على التدريب 4 بيئة العمل 4 العملية التدريبية سه فاعلية التدريب يكتسب هذا النوذج قوة التغيق بدرجة فاعلية التدريب إذا ما أستطعنا التعرف على المقاييس المناسبة له ، و بصفة عامة يمكن القول أنه إذا توافر الدافع على التعريب في الوقت الذي تكون فيه بيئة العمل بيئة حيدة وفي الوقت الذي تم فيه العملية التدريب في العملية التدريب بكفاءة ، قانه يمكن التغير بارتفاع درجة فاعلية التدويب ، والمكس صحيح .

ومن ناحية أخرى فإن هذا الكاتب يعتقد أنه إذا قنا بتخديد الاحمية النسية لهذه الموامل فإن إدارة العلمية التدريبية ، كأحد الموامل المحددة المفاعيه، سوف تأتى في المؤخرة ، ويرجع ذاك إلى الاعتقاد الشخصى بأن الفرد وبيئة العمل هما المحركان الاساسيان العملية التدريبية .

وقد أجريت دراسة ميفانية لاختبار منى صحة النموذج(١) على المستويات

(١) دكتور واشد عبد الجليل تقويم التدريب الادارى في مصر دواسة تطبيقيه على قطاع البترول ، وسالة دكتوراه غير منشورة ١٩٧٨ . الادارية الثلاث بقطاع البترول وهي الإدارة العليا ، الادارة الوسطى، والادارة الاشرافية في جمهورية مصر العربية ، وعلى الرغم من اختلاف المستويات الادارية وتعدد الشركات موضع العراسة داخل هذا القطاع فقد أثبتت النتائج النهائية أن هناك اجماع عام على أهمية العالم الفردي على التدريب وكذلك بيئة العمل ، كا أشارت هذه النتائج أيضا إلى وجود اجماع عام على عسدم أهمية العملية التدريبية ذاتها .

ولا شك أن هذه النتائج تأتى كلها عكس ما هو وارد فى أذهاننا عن تقييم فاعلية التدريب ، فحيث يركز المفهوم السائد على أهمية العملية التدريبية ، وكيفية إدارتها و تنظيمها ، فقد جاءت هذه النتائج هؤكدة عدم أهمية هذه العملية الندريبية ومشيرة إلى أهمية العوامل الآخرى ، والتي لم تكن تؤخذ فى الاعتبار .

و بصفة عامة فانه لا يمكن الاعتداد بنتيجة هذه الدواسة وتعميم ما أسفرت عنه من نتائج إذ أن الأمر يتطلب اجراء المويد من الدراسات في المستقبل .

و من المشاكل التي يثيرها موضوع الندريب أيضا مدى تفهم القائمين عليه لكافة أبماده . ومن المنطقى القول أنه إذا لم تكن هناك معرفـــة تامة بوظيفة التدريب فانه لا يمكن القائمين عايها عارستها يشكل فعال ذلك أن فاقــــد الشيء لا يعطيه .

و من عذا المنطلق فقد قام هذا الكاتب باجراء دراسة ميدانية في عدد مرف شركات القطاع العام جدف دراسة مدى المام القائمين على هذه الوظيفة بأبعادها المنجلف. وقد شملت هذه الدراسة عدداً من الشركات بلغ خسين شركة . هذا وقد استخدم الباحث صحيفة استقصاء لقياس الاهداف التالية :

- مدى المام المستقصين (مديرو إدارات التدريب) بدرجة تناسب عدد من طرق التدريب مع جموعة من الأهداف التدريبية .
- مدى تناسب طرق التدريب المستخدمة في المستويات الادارية المختلفة .

وقد اشتملت طرق التدريب موضع الدراسة الطرق الآنية : المحاضرة وتمثيل الادوار وتدريب الحساسة والتعليم المديج ودراسة الحالات. كما اشتملت أمداف التدريب على الأمداف التالية:

- يت رفقل اللعرفية .
- ينيه زيادة مهارات التعامل مع الآخرين . ربه المسلم المسلم الأخرين

- حل الشاكل . وقد أعطى لكل مستقصى مقياسا مكونا من خمس نقاط حيث تعبر النقطة (١) عن عدم الموافقة وتتدرج الارقام صعودا محيث تعبر النقطة (٥) على الموافقة . التامية .

وبالنسبة للهدف الأول والخاص عدى المام المستقصين بعدى تناسب طرق التدريب المشار إليها مع الاهداف التدريبية موضع الدراسة فقد قام الباحث بعد تفريغ ببإنات جميع الاستقصاءات بحساب المتوسطات العامة بعد ترجيحها والتي تمير عن رؤية مديري إدارات التدريب للعلاقات بين طرق التدريب وأهدافه . إلا أنه على يمكن التحقق من مدى صحة هذه المتوسطات من الناحية الاكاديسية فقه قام الباحث بافتراض علاقات عدادة بين طرق التدريب وأهدافه وذلك من واقع الدراسات والكتابات النظريَّة في هذا الجال ، حيث تم اعطاء أرقام معيظة ثمدد قوة هذه العلاقات. وقد قام الباحث بعد ذلك باعادة تحليل المتوسطات العامة المرجحة وفقا لهذه الارقام الافتراضية ، وذلك لتحديد درجة الترافق بين آراء المستقصين وبين هذه الافتراضات النظرية وحيث أن عدد طرق التدريب المستخدمة بلغ ثمانية طرق وأن أهداف التدريب التي شملها الاستقصاء بلغت خمسة أهداف ، فقد بلغ عدد العلاقات الاجمالية أربعين علاقة . وبعد التحليل الاحصائي اتضح أن هناك خس علاقات صحيحة فقط ، وهذا يدل على عدم المام التائمين على وظيفة التدريب بالابعاد الاساسية له .

أما والنسبة البدف النالى فقد قام الباحث بحساب المتوسطات العامة المرجحة التي تعبر عن آراء المستقصين - كا سبقت الاشارة - ثم نهج نفس الاسلوب البايق الاشارة إليه فيما يتعلق بقياس مدى مناسبة كل أسلوب من الاساليب التدريب مع المستخدمة تحافية وعسدد المستويات الإدارية ثلاث ، فقد بلغ بحوع العلاقات موضوع التحليل أربعة وعشرين علاقة . وقد دلت تتاجج الدراسة على صححة آراء المستقصين فيما يتعلق محمس علاقات فقط . وهذا يدل مرة أخرى على جهل القائمين على وظيفة التدريب بالابعاد الإساسية ألا أيضا ، وعلى ذلك قانه ليس من المتوقع أن تؤدى هذه الرظيفة بالكفاءة المطاوبة إلا إذا تم إعداد مدرى التدريب وتدريبهم هم أفسهم أولا .

المحث الثالث

الترقي

عكن تعريف الترق بأنه عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى . وعادة ما تطوى مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر ، كا أنها عادة ما ترتبط بزيادة فى الأجر وللمرتب . وعادة ما تستم الوظيفة التي يرق اليها الفرد بمكانة أعلى بما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة مثل با حجم المكتب ، مقدار السلطات الممنوحة ، لقب الوظيفة ، حرية الحركة فى اتخساد القرارات ، والعمل فى ظل اشراف عام .

وبشكل عام تعتبر الترقية بمثابة أحد الديرافع النفسية التي تهم السكثير ولو بدرجات متفاوته ، وذلك كنميير عن مستوى الطموح الذي دائميا ما يسمى الفرد إلى تحقيقه ، وذلك بالاضافة إلى أن الترقى في حد ذاته يعطى للممل معنى ومضمونا جديدا .

وكا سبقت الإشارة فإن الترقية نعنى أن يشغل الفرد وظيفة ذات مستوى أعلى من حيث السلطة والمستولية والمرتب. ألا أنه عادة مامجدت نوع من المحتايع المعين الخروج على هذه القاعدة حين قيام الإدارة بوضع نوع معين من التتابع المعين لنفس الوظيفة الواحدة حتى يمكن الافراد أن يتدرجوا إليها كنوع من الترقية. وهذا يمنى في حقيقته عدم وجرود أى تفييرات حقيقية من حيث طبيعة الممل أساساً ، الأمر الذي بحمل الترق حملية صورية. ومن الاشالة على ذلك أن يقال على سبيل المثال ، باحث أول باحث ثان باحث ثال ، ومراجع أول على سبيل المثال ، باحث أول باحث ثان باحث ثال ، ومراجع أول

وبالرغم من ذلك فإنه يقع على عاتق الإدارة مهمة وصسع فواصل محددة بين الوظائف المتدرجة ثم العمل على تدبيرها . وعادة مانقوم المنظات في حالة تشابه الاعمال الداخلة في نطاق الوظائف المتدرجة بالقول أنالفروق ترجع إلى الاختلاف في درجة تعقد العمل ، وما يرتبط بذلك من اختلاف في السلطة والمسئولية . وبنض النظر عن كل ذلك فإن هدنا النوع من التدرج في الوظائف يؤدى إلى الكثير من الالتوامات المالية التي تقع على عانق المنظمة .

وفى مصر فان فكرة التدرج فى الوظائف تعتبر أحد المشاكل الأساسية التي تواجه العديد من المنظات حيث أصبح هذا التدرج فى الكثير من الأحيان تدرجا وهميا . وقد لا يرجع هذا إلى فوح من الجهل الإدارى بقدر ما يرجع إلى دغمية المنظات فى فتح باب الترقى أمام العاملين ، الآمر الذى يرجع بدوره إلى تكدس العالمة عند مستويات تنظيمية معينة نتيجة لسوء توزيع القوى العاملة وعسدم وجود الاعتادات المالية الكافية المرتبطة بخلق وظائف حقيقية شاغرة .

الترقية من الداخل والتعين من الخارج

لاشك أنذلك يشرالسو الالخاص بالسياسة التي يجب مراعاتها حين وجود نبعض الوظائف الشاغرة. فني الوقت الذي يمكن فيه شفل هذه الوظائف من العاملين داخل المنظمة ، فإنه يمكن أيضا التمين لها من الحارج . وعليه فإنه توجد سياستان لكل منهما مراياها وعيومها . هسدا و يمكن الرجوع إلى هذا الجزء تفصيلا في الجزء السابق الحاص بالاختباد .

نظام الترقى الخاص بافراد الادارة والافراد الهنين:

يتكون نظام الترقية الحناص بهؤلاء من بجوعة من المكونات الاساسية يمكن اجَمَالُها فَهَا يَلِي :

- _ سياسة الترقية .
- ـ تحديد قنوات الترقي .
- الاختبار والاختيار .
 - ـــ التدريب والتنمية .
 - الاتصالات .
- ــ نظم المعلومات والتنسيق .

ومن أهم ما يثار فيما يتعلق بسياسة الترتى هو أن تقرر الإدارة ما إذا كانت ستقوم بشغل الوظائف الحالية من بين العاملين داخلها ، أم تقوم بشغلها بالتعيين من الحارج .

كذلك من بين الاسئلة التي تشار حين وضع سياسة الترقى هو أن تحدد إدارة المنظمة ما إذا كانت ستلجأ إلى التركيز على الشهادات الجامعية أو التركيز على الخبرة بغض النظر عن درجة العليم .

كذلك من بين مايثار حين وضع السياسة الخاصة بمنح العلاوات ما إذا كان يتم منحها عند الترقية أم لا وكذلك مقدارها ، وذلك نظرا لاهمية منح مثل هذه العلاوة عند الترقي .

اما فيها يتملق بقدرات الترقى فلا شك أنه يجب تحديدها وتسجيلها . ولا شك أن تحديد قنوات الترقى عا تحمله من علاقات بينالوظائف التي تحكونها أمر و تبط بعملية تحليل الوظائف ذاتها ، وعلى ذلك فإنه من المنطق القول أن النتابع بين الوظائف التي يرقى اليها الفرد لابدوأن ترتبط عا يسمى بالمجموعات الوظيفية المنتجالسة ، فعلى سعيل المثال عكن القول أن المجموعة الوظيفية التي تشكل سلم المتجالسة ، فعلى سعيل المثال عكن القول أن المجموعة الوظيفية التي تشكل سلم الترقى من المحاسبين تهدأ بوظيفة كاتب حسابات ثم عاسب ثالث ثم عاسب ثالي

ثم محاسب أول ثم مراجع ثم وكيل قسم الحسابات ورئيس قسم الحسابات وهكذا . وبالرغم من ذاك فقد تواجه المنظمة بعض المشاكل التي تتعلق بعدم التجانس في الوظائف بحيث تصبح قناة الترقى غير واضحة .

أما فيما يتعلق باختيار الأفراد للترقى فهو أمر يرتبط بعملية تفهم أدامهم حيث يتم تسجيل خبراتهم ومهارتهم والتقييم الخاص بأدائهم الفعلى فى سجلات خاصة بذلك يتم حفظها فى إدارة الأفراد .

ومن الطبيعي أن نتوقع اختلافات في إجراءات الاختيار من منظمة لآخرى. إلا أن مثل هذا القرار عادة ما يتم اتخاذه بمغرفة لجنة خاصة يتم تشكيلها من مجموعة من الرؤساء ، وذلك بالاضافة إلى احد المسئولين في إدارة الأفراد ، حيث يتم مراجمة وتقييم كل ما يتم ترشيحه للترقى . وفي بعض الآح إن فإنه قد يطلب من إدارة الأفراد القيام بترشيح الافراد المناسبين لشغل الوظيفة الحالية .

و تقوم بعض المنظات باتباع سياسة الإعلان حين شغل الوظائف الحسسالية وخاصة من بين العاملين داخل المنظمة ويتطلب ذلك حسسل إعلان داخلي يتضمن بيان الوظائف الشاغرة ، ومسمياتها وواجباتها والآجر الحناص بهسا وكذلك مواصفات شغلها ، ويتم وضع هذه الاعلانات في أهاكن متعارف عليها بخميع العاملين ، حيث يقوم الآفراد الراغبين في الحصول على مثل هذه الوظائف في ترشيح إنفسهم على مماذج خاصة معدة لذلك ، حيث يمكن تصفيتهم بشكل مبدئي من خلالها . أما القراد النهائي الحاص بالاختيار فعادة ما يتخذه المدير بالعدالة حيث لعديد الوظيفة الشاغرة التي يعلن عنها . ولا شك أن هذا النظام يتميز بالعدالة حيث يتمكن كل شخص من التقدم لشفل الوظيفة الشاغرة التي يرغبها .

أما بالنسبة لتدريب وتنمية الافراد بمنطق الاستثمار في الموارد البشرية بحيث يمكن توقع نوع من الفائدة حينها يتم ترقية الأفراد ، فلا شك أن التخطيط السليم العملية التدريبية يؤدى إلى الاختبار السل_م للافسسواد لشغل وظائف أعلى داخل منظامِم.

معايير الاختبار :

هناك العديد من المعايير التي تستخدم بصفة رسمية في عملية الاختيار لشغل الوظائف الأعلى داخل المنظمة . و تتمثل هذه المعايير فيجموع القرارات المطلوبة لشغل الوظيفة أهمها القدرة على الآداء والقدرات المحتملة لتحمل كافة المسئوليات . وفي بعض الآحيان قد يضاف اليها بعض المعايير الآخرى مثل طول مدة المخدمة ، التدريب وكل ما يتملق بخيرات الديل السابقة ، ولا شك أن التقييم الذي يقوم بعمله الرئيس المباشر في العمل يعتبر من بين المعايير الهامة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار وخاصة إذا تم عذا التقيم وفقاً لنظام موضوعي سلم .

وبالاضافة إلى هذه المعايير الرسمية فهناك بجموعة أخرى من الممسايير التي عادة ما تؤخذ في عملية الاختيار بشكل غير رسمى ، وهي تلك المعايير التي ترتبط بجميع الميلومات المتعلقة بالتكوين النفسى والاجتماعي للمرشح الوظيفة النخالية مثل القدرة على التأثير على الآخرين حين التعامل معهم والقدرة على التأثير على الآخرين حين التعامل معهم والقدرة على التأثير عهم ، القدرة على مواجهة الصنفوط ، والأبعاد المختلفة .

وجين اختيار الآفراد المترقى لوظائف عليا ، فأن الإدارة عادة ماتميل إلى اختيار الآفراد الذين يتشاجون معها ، الآمر الذي يؤدى إلى ادخال بعض العناصر الإضافية كمبيار للاختيار مثل درجة الولاء الممتظمة . وبشكل عام يمكن القول أن الفرد الذي يقوم بعملية الاختيار عادة مايركز على اختيال أولئك الذين يتشاجون ويتفقون معه في آراء بغض النظر هما إذا كان ذلك أمراً شعورياً أم غير شعوري ، وهذا نوع من التحيز المنطق المتوقع الذي يجب الحذر منه .

ونظراً لخطورة وأهمية عنصر الموضوعية في الاختيار ، فإن بعض المنظات عبارة عن مكان يوضع فيه جيسے المرشحين حيث يتم اختبارهم من واقع الاختبارات التحريرية ، المقابلات الشخصية ، والتمارين العملية . هذا وتقوم جموعة من المتخصصين علاحظة وتقبيم المرشجين حيث يتم إصسدار الاحكام الجاعية الخاصة بقدرات هؤلاء الانواد واحتمالات مجاحهم مسترشدين في ذلك بالدرجات التي محصلون عليها في هذه الاختبارات .

وعادة ما يشمل هذا النظام للاختبار على ما يلي :

. مقا بلة شخصية لمدة ساعتين .

- تمارين عملية .

_ كيفية حل مشاكل الانتاجية في ظل مواقف محددة .

ــ موقف عملي يتضمن تقييم بعض الا'شخاص بهدف الترقى .

_ اختبارات اسقاطيه لدراسة الشخصية .

_ اختبارات القدرات .

_استقصاء عاص بتاديخ المرشح .

بعام الترحى العاص بالعمال النقابيين ا من الناحية التاريخية لم تكن مناك أية منظمة موضوعية تتبعها المنظات في لظام الترقى الخاص بالعمال النقابيين ترقية همائة الانتاج بها وخاصة قبل تكوين النقابات العالية ، حيث كانت الإدارة تتمتع بسلطات مطلقة تجاه هؤلاء الهال فيا يتعلق بتعيينهم وترقيتهم وفصلهم من العمل . ولقد كان ذلك أحد محاور الصراع الإساسية بين الادارة من ناحية وبين العال من فاحية اشرى ، حيث كان الصراع بمثابة أحد الانسباب الرئيسية

التي دفعت العمال نحو تكوين النقابات العمالية للدة ع عن مصالحهم .

و بغض النظر عن دوجة التشابه والاختلاف بين التكوينات النقابية في مصر المخارج ، فان مشكلة ترقية عمالة الانتاج عادة ماتر تبط ,بماملين أساسيين وها ، الاقدمية والكفاءة .

و فظراً لأن التنظيات السياسية بطبيعتها تسمى دائمًا إلى الاحتفاظ بعضرية كبيرة من العاملين بالمنظمة داخلها ، فإن ذلك عادة ما يؤدى بالنقابة العالمية إلى التركيز على عنصر الا قدمية حين الترقية نظراً لما ينطوى عليه ذلك من حفاظ على وحدة الصف بها .

و بنفس المنطق فاننا تجدأن منظمة مى منظمة اقتصادية بطبيعتها، بمعنى أنها دائما ما تسمى إلى تحقيق الأرباح وزيادتها بشكل مستمر، الام الذي يؤدى لها إلى البركيز على عنصر الكفاءة حين الترقية، وهن هنا ينشأ الصراع بين إكار الطوفان.

ويمكن القول أن مثل هذه المشكلة ليست حكراً على وظائف عمالة الانتساج فقط، ولكنها تشكل أحد مشاكل الترقية بالقسبة للمالة الإدارية في مصر أيضا، سيث دائما مايفور الصراع بين الخبرة والمؤهل الجامعي باعتبار أن الخبرة هي تعبير عن الأفدمية وأن المؤهل الجامعي هو تعبير عن الكفاءة.

ومثل هذه المشكلة عادة مايتم حلما بالنسبة اممالة الانتاج في التحارج من خلال التفاوض المباشر بين الاداوة والنقابة العمالية ، حيث يتم الاتفاق بين كلا العلوفين على الشروط التي ترضى كل منها .

وفي مصر أدت هذه المشكلة إلى ظهور العديد من المشاكل الانجرى ببب العاملين ككل من ناحية وبين القوانين المنظمه العمل من ناحية أخرى و إوقب قامت الدولة من خلال التمديلات القانونية التحاصة بالرسوب الوظيفي بمحاولة معالجة هذه المشكلة ، إلا أن هذه المحاولات باءت جميعها بالفشل ولم تؤدى إلى ما لجة هذه المشكلة بالنسبة لحلة المؤهلات العليا والمؤهلات حل أى منها بل أدت إلى تفاقعها وخاصة بالنسبة لحلة المؤهلات المتوسطة ، وبالرغم من صعوبة حـــل هذه المشكلة إلا أنه من خلال التفكير الموضوعي فانه قد يمكن النفلب على معظمها . ولاشك أن الحل السليم لمثل هذه المشكلة لا بد وأن يأخذ في الاعتبار كل من عنصرى الكفاءة والأقدمية ، أو المشكلة لا بد وأن يأخذ في التوالى .

وقد اتبعت بعض المنظمات أساوبا يقضى بتوزيع عدد اجمالى من الدرجات على كل من العنصرين الحديد (الاقدمية) وكذلك الكفاءة (المؤهل العلى) على أن يعاد توزيع هذه الدرجات مرة أخرى داخل كل عنصر ، ثم تقوم الإدارة بتقييم جميع المرشعجين المترقية وفقا لهذا النظام ، ثم تقوم في النهاية باختياد المرشح الذي يحصل على أكبر بجوعة من العرجات بالقسية لكلا العنصرين مجتمعين ، وبذلك يمكن ارضاء جميع المرشعجين باعتبار أن أساس الاختيار كان أساسا موضوعيا .

وحتى يمكن شرح معنى ذلك ، فاننا سوف نفترض المثال التالى :

إذا كان إجمالي درجات التقييم هو ١٠٠ درجية هوزعة على عنصرين هما الأقدمية والمؤهل العلمي بواقع ٥٠ درجة لكل منهما ، وإذا كانت كل سنة من سنوات الحبرة تقدر بأربعة درجات ، وإذا كانت المؤهلات العلمية تعطى الدرجات ٧٠ . ٢٠ . . . والثانوية العالمي على الترالى .

وإذا افترضنا أن هناك شخصان تقدما لشغل الوظيفة الشاغرة ، الأول لديه

 ١٠ سنوات من الاقدمية وحاصل على ثانوية الحامة والثانى ٧ سنوات من الاقدمية ، وحاصل على مؤهل جامعى ، قان التقييم الموضوعى لكل منهما يأخذ الشكل الآتى :

تقييم الشخص الأول = $1 \times 1 + 2 + \dots = 0$ درجة تقييم الشخص الثانى = $1 \times 1 + 2 + \dots = 0$ درجة

وبذلك يتم اختيار الشخص الثانى ، وبأسلوب مقنع للشخص الاول أيضا .

المحث الرابع

الملاقات الممالية

تعتبر العلاقات العمالية أحد الوظائف الهامة التي تباشرها ادارة الأفراد داخل المنظمة ، وتهدف هذه الوظيفة بشكل عام إلى زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع العاملين بشكل يؤدى إلى الاستفادة المشتركة لكايهما ، وحتى يمكن لإدارة الأفراد التساب القدرة على فهم العلاقات العمالية وكذلك التعامل مع العاملين بكفاءة ، فائها يجب أن تكون قادرة على الالم بالمنظمات غير الرسمية بشكل عام وعلى فائها يجب أن تكون قادرة على الالم بالمنظمات غير الرسمية بشكل عام وعلى التفاوض مع العمال و نقاباتهم بشكل عاص . وعليه فائنا سوف تتعرض في هذا الجزء لمفهوم الجاعات وكذلك مفهوم النفاوض على التوالى .

اولا - مفهوم الجماعات والتنظيم غير الرسمى

تمكس نظريات الدافعية المديد من الحاجات من بينها الحاجات الاجتهاعية أو الحاجة إلى الحب أو حاجات الإنتاء والتي تمكس جيعها الطبيعة البشرية بمثلة في عدم قدرة الفرد، بل وعدم رغبته أيضا، في أن ينمزل بعيدا عن الآخرين الذين يحيطون به من كل جانب وفي كل لحظة من لحظات حيساته. وبالنظر إلى طبيعة وظيفة الآفراد، فأنه يصبح من الضرورة أن نمر مرورا خاطفا على هذه الحاجات، وظيفة الآفراد، فأنه يصبح من الضرورة أن نمر مرورا خاطفا على هذه الحاجات، أذلك فأنا ستحاول الآن التمدق قليلا فيها وذلك من خلال دراسة الجاءات، آخية في الاعتبار أن وظيفة الآفراد لا تنظر إلى العاملين كأفراد، وإنما كجماعات أيضاً.

تتطلب دراسة الجاعات دراسة عدد من الآشياء التي تتعلق بها مثل طبيعها ، و تشأتها ، علاقاتها بالآفراد والجماعات الآشرى والمنظمات الختلفة بدأ التون خايور و يدهلان مجامعة هارفارد الاميريكية في الثلاثينيات من هذا القرن بدراسة الجماعات بتعمق و لبضعة سنوات في مصانع هو ثورون ، حيث كانت إداوة المصانع تعمان من ظاهرة غير مألوفة وهي ظاهرة و تقييد العال لإنتاجهم ، و باختصار شديد بدأ الباحثون باختيار العلاقات المختلفة بين الاداء من ناحية وظروف العمل المادية مثل الاضاءة و فترات الراحة و نظم الأجور ، إلى آخره من ناحية أخرى . و لم تسفر هذه الاجتبارات عن وجود أية علاقة بين الاداء وظروف العمل المادية ، بالرغم من تكرار اجراء هذه التجارب . بعد ذلك اتجه الباحثون إلى عيل الآلاف من المقابلات الشخصية مع العمال جدف التعرف على الأسباب الحقيقية التي تؤدى إلى ظاهرة و تقييد الانتاج ، وقد أسفرت نتائج هذه المقابلات عن وجود تنظيم غير رسمي قوى داخل التنظيم الرسمي ذاته ، حيث اقضح أن العال يماون إلى تكوان غير رسمي قوى داخل التنظيم الرسمي ذاته ، حيث اقضح أن العال يماون إلى تكوان عنده المقاعات كما أنهم برغيون في الانتهاء إليها ، بل وعدم الخروج عليها .

كذلك اتضح أن هذه الجاعات تتميز بوجود قيادات قوية . وجسسود قيم متعارف ومتفق عليها تنظم سلوك الافراد محيث لاعكنهم الحروج عليها ، وإلا اعتبر العامل غريها من زملائه .

ومنذ ذلك الوقت اتيمهت الكثير من الجهسسود إلى دراسة الجماعات ودراسة حركيمًا . عادة مايطلق على الجماعات التي يتم دراستها داخل اطار التنظيم الرسمي لاية منظمة لفظ و التنظيم غير الرسمي ، ، لذلك فاننا سوف تستخدم لفظ والجماعة ، ولفظ و التنظيم غير الرسمي ، بصورة تبادلية .

قعريف الجواعة :

قد لا يكون هناك أى تعريف شامل يعكس الخصائص المرتبطة بالجاعة ، لذلك فانه قد يكون من المفيد توضيح هذه الخصائص بدلا من محاولة المجاد تعريف عدد لها .

١ - الجماعة هي بجموعة من الافراد تربط بينهم العديد من العلاقات الوصفية
 التي تحدد بدورها نوع الجماعة ذاتها مثل ؛ العائلة ، النقابة ، اللجنة السياسية ٠٠٠
 إلى آخره :

٧ ـ بحب أن يرتبط أفراد الجماعة ببعضهم البعض بطريقة محددة وواضحة.
 وعلى ذلك فإن التشابه أو التنافر بين الافواد ليس هو العامل الذي محدد انتائهم
 إلى بجوعة واحدة أم لا، بل أنه نوع التفاعل الاجتماعي والانواع الاخرى من العلاقات المتداخلة بينهم هو الذي محدد هذا الانتاء وقوته.

ب ... لا يعتبر التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة كافيا للدلالة على وجودها ، بل أنه تكرار حدوث هذا التفاعل . ومدّا يعني أنه مر... الضروري أن يتفاعل أفراد الجماعة مع بعضهم البعض أكثر من تفاعلهم مع الافراد الخارجين ، الامر الذي يؤدي بدوره إلى خلق الكثير من الترقمات الشادلية بين أفراد الجماعة، كما أنه يؤدي إلى تقوية شعور كل فرد بالانتماء إليها .

ع ــ كذاك حتى يتولد الشعور بالإنتاء بين أفراد الجماعة الواحدة فأنه يجب
 أن تربطهم بمعضهم اليعض روابط عاطفية .

ه .. يجب أن يكون الإنتهاء إلى الجاعة أمرا جريا ، وهذا لن يتأتى إلا إذا أدرك الاعضاء أن لهم أهدافا مشتركة يجاولون تحقيقها ، وهذا لن يتأتى بدوره أيضا إلا إذا شعر كل عضو أنه في محاولته لتحقيق أهدافه الشخصية إنما يساعد باقى الاعضاء على تحقيق أهدافهم الشخصية أيضاً .

تمنى هذه الخصائص أن الجاعة هي د تكوين اجتماعي ، يقـــوم على ضرورة توافر بحمو عة من الخصائص بين أفرادها بحيث كلما زاد عدد الخصائص التي يتمتع

بها أفراد الجاعة الواحدة كلما قويت العلاقات بينهم ، وكلما أصبحت الجاعة أكثر تماسكا . هذا و يمكن القرآء أنه من المتوقع أن تكون الآثار التي تتركها عضوية الجماعة على الفرد العضو أكثر قوة كلما كانت قواعد السلوك إلى تضعها الجماعة موضع احترام وتطبيق من قبل أفراد الجاعة ذاتها إلا أن ذلك لايعني المشاركة التامة لكل عضو في جميع أنشطة الجماعة التي ينتمي إليها ، إذ أن ذلك لايتوقف على الفرد العضو فقط وإنما يتوقف على نوع الجماعة أيضا ، فعلى سبيل المثال نجد أن مشاركة أفراد جماعة ما مثل العائلة في للتواحي المالية عادة ما تكون أكبر من مشاركة أفراد جماعة أخرى مثل اللجنة النقابية في نواح مشاجه .

كذلك فإن عضوية الجماعة تخلق ما يسمى و بعملاقات التبعية المتبادلية Reciprocal Dependency Reletionships بين الفرد العضو والجماعسة بهدف تحقيق أهداف معينه . وهذا يتنافى مع ما قوصل إليه التون ما يو من أن الجماعة هي السلطة العليا والطرف الاقوى الذي يتسيد الموقف دائما ، ذلك أن الجماعة قد لا تكون طرفا قو ما على الاطلاق إذالم يكن الفردواغيا في الانتاء إليها .

مدد العضوية:

قد ينتمى الفرد الواحد إلى أكثر من جماعة فى نفس الوقت فإذا كانت أهداف وقيم كل جماعة مختلفة أو متضاربه، فإن ذلك يضع هدذا الفرد فى موقف يتسم بالمتضارب. ولا شك أن مثل التضارب يسبب الكثير من الالآم النفسية مثل الفلق وعدم التأكد، الآمر الذى يؤثر تأثيراً سليبا على سلوك الفرد.

انواع الجماعات :

قد تتكون الجماعة من عدد محدود من الافراد حيث يطلق عليها لفظ والشلل. Caiques

أى تنظم رسمى ، فإن التنظم غير الرسمى عاد ، مايتكون من جماعات صفيرة داخل جماعات أكبر ، فأمناء المخازن على سبيل المثال وشلة ، واحدة داخل جماعة أكبر هي إدارة المخازن، وهذه الآخيرة تعتبر بمثابة جماعة أخرى داخل جماعة أكبر هي وإدارة المشتريات، وهمكذا . وعلى ذلك فهناك نوعان من العلاقات وهما ، العلاقات داخل الجماعة والمحلقة بين الجماعات العلاقات داخل الجماعة والمخافقة بين الجماعات والتالى فإن التضارب المشار إليه قد يفشأ داخل جماعة الواحدة كما قد بفشأ بين جماعة وأخرى . وعادة ما رتبط الجماعات الاصغر حجها (الشال) بالجماعات الاكبر حجها داخل التنظيم الواحد مكونة بذلك تنظيم غير وسمى . إلا أن ذلك لايمنى بالضرورة انتاء كل عضو جماعة بالجماعة الاكبر أو بالتنظيم غير الرسمى كله ، حيث أن مثل هذا الربط قد محدث من خلال ممثل الجماعات الصغيرة أو قادتها فقط .

وإذا قارننا بين التنظيم الرسمى والتنظيم غـــــــيـــ الرسمى فأننا للاحظ بعض الإختلافات التي يمكن اجهالها فيما يلي :

(أ) أن التنظيم الرسمى أكبر فى الحجم من التنظيم غير الرسمى نظراً لأن العضوية فى التنظيم الأول تفرض على الاعضاء فى نفس الوقت الذى لا تفرض فيه فى التنظيم الثانى .

(ب) أن التنظيم الرسمى يتصف بالاستقرار، في حين يتصف التنظيم غير الرسمى يعدم الاستقرار النسي . ويرجع ذلك إلى أن الأول ينبى على أسس واضحة للتنظيم ولا يقوم على أكناف أشخاص معينير، وهذا هو ما يجب أن يكون، أماالثاني فإنه ينبنى على الاشخاص وليس على أسس الشظيم المعروفة . أضف إلى ذلك أن كثرة دخول الاعضاء الجدد و كثرة خروج الاعضاء القدامي تجعل هذا التنظيم أفل استقراوا .

" Marine J.

(ج) أن السلطة فى التنظيم الرسمى تتركز فى القمة ويتم تقويضها أسسفل ... التنظيم، فى حين أنها تنبع من القاعدة فى التنظيم غير الرسمى، وهذا هو مايسمى ب. و نظرية قبول السلطة، « Acceptance Theory of Authority .

اهداف الجماعة:

لاتتكون الجماعة إلا لتحقيق أهداف معينة لأعضائها والتي يمكن الجدالما فيها يلي :

١ ... يتمثل أحد الاهداف التي تسمى الجماعة إلى تطبيقها في زيادة قدرتها على أداء العمل بفاعلية أكبر ، وذلك من خلال تجميع القدرات المختلفة للا عضاء والتتسيق بينها ، إلا أن ذلك يتوقف بطبيعة الحال على طريقة تكوين الجاعة ذاتها، وقد أثبرت بعض الدرائنات إن هناك عاملان أساسيان في تكوين الجمتاعة وهما ، الاتجاءات والقدرات ، وأن هناك عدة توافق فينهما بمكن ترتيبها ترتيبا انتأذليا من الا تكن ترتيبها ترتيبا انتأذليا .

- (أ) اتساق في الاتجاهات الابجابية خيال مشكلة الاكاء مصحرابة بتنوع قدرات أفراد الجماعة .
 - (ب) اتساق في الاتجاهات الإبجابية حيال مشكلة الآدا، مصحوبة باتساق في
 قدرات أفراد الجماعة .
 - (ج) اتساق فى الاتجاهات السلبية حيالمشكلة الاداء مصحوبة بتنوع قدرات فراد الجماعة .
- (د) اتساق في الاتجامات السلبية حيال مشكلة الا داء مصحوبة باتساق في قدرات أفراد الحماعة .

٧ - كذلك فقد يتم تكوين الجاعات بهدف حل مشكلة محددة ، ومن

أمثلة هذه الجاعات فرق العمل Tack Forces فرق البحوث Research Teams و الا تمام Tack Forces اللجاز، وذلك استناداً إلى أنه بالامكان التوصل إلى الحل الا في الخراط و كذلك تطبيقه عملياً إذا عطيت المشكلة لجاعة عمل وليس لفرد و احد.

٧ كذلك تنميز الجاعة بقدرتها على التأثير على الغير، أفـــراداً كانوا أم منظات، وكذلك بقدرتها على المساومة الجاعية واحراز المكاسب لا عضائها كثر عالمو قام كل عضو بمفرده بالتأثير على الفهر ومساومته، وهذا يفسر ارتباط الممال وتمسكهم ينقاباتهم.

كذلك تتكون الجماعات بغرض العمل كوسيط أو كبيئة نفسيق مثل اللجان المشتركة وكذلك لجان التحكيم التي تجمع بين أكثر مرف فرد من عتماف الإدارات .

و حكفائك تسمى الجماعات إلى تعقيق مبدأ النطابق السلوكي بين أعضائها. وهذا إستان محرورة وضع القيم الى تعبر عن الشلوك الراجب اتباعه من جميع الافراد ، واتخاذ مذه القيم كما يع مكن على أساسها تقييم سلوك كل فرد وتحديد المنحوفين Deviants عن أهداف الجماعة ، ومما يجب ملاحظته أن قدرة الجماعية على المساومة الجماعية مسع المير ترتبط ارتباطا وثيقا بقدرتها على تحقيق هذا المبدأ . فعل سعبل المثال وحد التون مايو في دراسته المتظيم غير الرسمي في مصانع عوثورن أن هناك عدة فيم مارمة لكافة الاعضاء وهي:

(أ) بحب أن يلترم كل عضو محجم انتساج معين متفق عليه بحيث لا بحوز مخالفته سواء بالزيادة أو بالنقصان إلا في حدود ضيقة للفساية بغض النظر عن قدرات كل فرد على الانتاج.

. (ب) يجب ألا يطلع أى عضو رئيسه المباشر عن أى شيء قد يضر بمصالح أحد ذملائه .

- ما أدى تطور الادارة عافى ذلك التركيز على مبدأ الكفاية من خلال تطبيق مبدأ التخصص فى أداء العمل إلى عملية تنميط السوك الإنسانى ذاته ، وبالمثالى ، لم الإفلال من الانحرافات السلوكية إلى حد يعيد . الاثمر الذي أدى بدوره إلى الحد من التفاعل الاجتاعى بين الافراد إلى درجة كبيرة . وحيث أن دراستنسا لنظريات الدافعية أثبتت أهمية الحاجات الاجتاعية للفرد وأهمية اشباعها ، لذلك فإن اشباع هذه الحاجات تصبح بمثابة أحد الاتحداف التي تسمى الجماعة إلى تحقيقها .

هذا ويجب ملاحظة أن اشباع الحاجات الاجتماعية يرتبط ببعض العوامل الفنية وذلك بجانب ارتباطه بالموامل النفسية ، كما أن استموار هذا الاشباع يتوقف على ما إذا كانت عملية التفاعل الاجتماعي بجزية أم لا، كما هو موضح بشكل رقم (١٩).





يلاحظ على هذا الشكل مايلي:

(أ) تحدد التكنولوجيا السائدة (تسلسل العمليات ، وضم الآلات .
وضع المكاتب ... إلى آخره) نوع التفاعل الفني Tochnical Interaction الذي يسود بين فرد وآخر ، هذا مع ملاحظة أنهذا النوع من التفاعل مفروض على العاملين ولا يتوقف على رغبة كل فردق اختيار زميله ، مثال ذلك أن من يقوم بالقيد في دفتر الاستاذ لا يمكنه البده في عمله إلا بعد إنتها من يقوم بالقيد في دفتر الومية من الانتها من عمله .

(ب) يؤدى التفاعل الفنى إلى أن يتعمق كل فرد فى الآخرين الذين يتعامل معهم. وهناك العديد من العوامل النفسية التى قد يتم اكتشافها حيثتذ مثل الرغبات والميول و نوع التعليم والحبرات السابقة و نوع المشاكل التى يوجها كل و . . إلى آخره . وعلى ذلك فان تشابه هذه العوامل بين فرد وآخر يؤدى إلى ما يسمى بالتفاعل الاجتماعي Social Interaction وهو التفاعل الذي لا تفرضه طبيعة العمل أو التكنولوجيا السائده بل العوامل النفسية المشار إليها .

(س) إذا كان التفاعل الاجتماعي بجريا الأطراف المعنية فانه يصبح أكثر لكرار ، وبذلك يؤدي إلى خلق علاقات شخصية قوية تمتد خارج مكان العمل مثل الالتقاء في الأماكن العامة أو التزاور في المنازل ، وبذلك يؤدي إلى أشباع الحاجات الاجتماعية في النهائيه .

(د) قد لا يستمر هذا الاشباع طويلا لعدة أسباب منها اكتشاف أن العلاقات المتبادلة لم تعد بجزية كما كانت من قبل أو نظراً للانتقال إلى مكان عمل آخر.. إلى آخر تلك الاسباب التي تؤدى إلى عدم تكرار التفاعل الاجتهاعي.

٧ ـــ وأخيراً ، فيناك الكثير من الحصائص التي يتحلي بها الأفراد والتي

تجملهم بنتمون إلى جماعات محددة دون أخرى . هذا وتتعدد هذه الخصائص محيث تشمل السن ، لون البشرة . مكان الميلاد ، لقدرات ، اللغة ، الوظيفة ، الدخل ، الدين ، . . إلى آخره . فعلى سبيل المثان نجد أن أبناء محافظة الشرقية نشطاء إلى الدرجة التي يوجد لهم ناد خاص بأبناء الشرقية في الكثير من مدن الجهورية بما يعني أن مكان الميلاد يعتبر سبيا كافيا للانتها إلى هذه الجماعة .

عادة ما يقوم الأفراد بتكوين تنظيماتهم غير الرسمية وخاصة في أماكن أعمالهم وذلك بهدف اشباع الكثير من الحاجات القي سبقت الاشارة إليها . وعلى ذلك فإن السوال الحام الذي يواجه التنظيم الرسمي، أي الادارة على كافة مستوياتهم، يتملق بكيفية التعامل مع مثل هذه التنظيمات . هناك طريقتان في التمامل مع التنظيمات غير الرسمية أحداهما سلبية والاخرى إيجابية لا مخوج الطريقة السلبية عن بجرد تجاهل أو محاربة التنظيم غير الرسمي هذا وقد ثبت في لمن من الحنطأ ، عادية الطبيعة البشرية التي لا يمكن إلى أنه من الصعوبة بمكان، إن لم يكن من الحنطأ ، عادية الطبيعة البشرية التي لا يمكن الما الحياة في معرب الحبرات السابقة أن كل المحاولات التي بذلتها الإدارة لقمع هذه التنظيمات غير الرسمية باءت بالفشل في الأجل الطويل ، حتى وإن أصاجها النجاح في الأجل القصير . أضف إلى ذلك أن سياسة التجاهل أو القمع تؤدى حتما إلى خلق اتجاهات سلبية لدى العاملين ، و بالتالى تؤثر تأثيرا سلبيا على أدائهم لاعمالهم وناصاحة في الأجل الطويل .

إن الطريقة الايجابية فى التمامل مع الننظيات غير الرسمية تقتضى ضرورة أن تقوم الإدارة بمحاولة كسب هذا التنظيم إلى صفها وليس تجاهله أو محاربته . وحتى يمكن تحقيق ذلك فأنه يجب على الإدارة أن تأخسلذ فى اعتيارها بعض المحسائص الهامة التنظيم غير الرسمى وهى القيادة والتماسك وأثمره على الاداء. عكن تعريف القائد في التنظيم غير الرسمى بأنه الشخص الذى يستطيعان يؤثر تأثيرا عميقا أى أنشطة هذا التنظيم، هذا مع ملاحظة أن هذا التأثير هو علية متبادلة بين القائد وأفراد جماعته بمعنى أنه لايؤثر عليهم فحسب بل ويتأثر بهم كذلك عادة ما ينظر افراد التنظيم غير الرسمى إلى القائد على أنه :

- (أ) واحد منهم ، أى الفرد الذى يشاركهم الكثير من خصائصهم وعاداتهم . (ب) أكثرهم ايمانا ، يمنى أنه أكثر الافراد ايمانا بالقيم الاساسية للننظيم غير الرسمى .
- (ج) وأحسن من فيهم ، يمنى إنه أكثرهم خبرة وفاعلية في احكام الرقابة على سلوك الأوراد والتنسيق بين اهدافهم والعمل على تحقيقها .

ويعكس الحال فى التنظيم الرسمى ، فإن القيادة فى التنظيم غير الرسمى عادة ما لا تقتصر على فرد واحد ، وهذا يعنى تعدد القيادات غير الرسمية وكذلك تعدد الادوار التى يقوم كل قائد بالاصطلاع بها . وتشمل هذه الادوار الكثير من الاشياء مثل الحفاظ على وحدة الصف ، حـــــل مشاكل العمل أو تسهيل مهمة الاتصالات ، حل المشاكل الشخصية ... إلى آخره .

وهناك عدة أسباب تؤدى إلى ظهور القيادة في التنظيم غير الرسمي أهمها :

(1) قيام الادارة بوضع العراقيل أمام الأفراد لتحقيق اهدافهم مثل عدم التطبيق السلم لنظم الأجور التشجيعية ، أو عدم وجـــود انظمة موضوعية للترقيه . . إلى آخره . يممني آخر ، فإن فشل الإدارة في القيام بوظائفها يعتبر أحد الاسهاب التي تؤدي إلى ظهور القيادة غير الرسمية .

(ب) وجود تهديد خارجي لكيان الافراد كمجموعة ، مثل الغاء اللجان النقابية داخل المنظمة . (ج) حدوث خال وعدم استقرار داخلى، الأمر الذى يدعو إلى ضرورة ظهور قيادة من نوع جديد قادرة على حزل العناصر السبيه و توحيد الصف مرة ثانية . تعاسك التنظيم غير الرسمى Solidarity

بالإضافة إلى ضرورة استيماب معنى القيادة غير الرسمية والظروف التي تساعد على ظهورها، فانه يجب على الادارة ايضا أن تكون واعية لمغنى وتماسك التنظيم غير الرسمى ، والمرافار التي تركها هذه الظاهرة عنى التنظيم الرسمى . يمكن تعريف دالتماسك، بأنه تعبير عن درجة انجذاب الافراد إلى الجادة ورغيتهم في المصنوية ، بعضويتهم فيها . فكا زادت درجة الانجذاب وبالتالى الاحتفاظ بالعضوية ، كما زادت درجة تماسك الجماعة ، والمكس صحيح. وعلى ذلك فان الجماعة المتاسكة تتميز بدرجة تماسك الجماعة ، والمكس صحيح. وعلى ذلك فان الجماعة المتاسكة تتميز بدرجة مساهمة عالية من جانب أعضائها للعمل من أجل الصالح العام ومن أجل وفاهية الجماعة ، وذلك بمكس الجماعة غير المتاسكة التي تضم أعضاء محاول كل منهم العمل على تحقيق أهدافه الشخصية بغض النظر عن اتساقها أو تعارضها مع أهداف الجاعة .

هناك عدة عوامل تؤثر على درجة تماسك الجاعة يمكن اجمالها فيها يلي :

۱ — ترداد درجة الناسك داخل الجماعة إذا زادت درجة انجذاب كل عصنو الآخر ، الآمر الذي يتوقف بدوره على مدى التقارب بينهم وعلى ممدل تمران التفاعل الاجتماعي بين الفرد العضو وباقى أفراد الجماعة . إلا أن ذلك وحده قلد لايعنى انجذاب كل فرد للآخر إلا إذا صاحب ذلك وجود ا تجاهات ايجابية من الطرفين ، الآمر الذي يترقف بدوره على وجود تشاجمه فكرى Coynitive بين الاعضاء مثل التشابه في النظرة إلى الامور والتشابه في تشيمها .

٧ - تتوقف درجة تماسك الجاعة على طبيعة أهدافها . فاذا كانت هذه

الاهداف واضحة ومحددة وصريحة وقليلة نسبيا ، وإذا كانت طرق تعقيقها واضحه ومقبولة من الجميع ، فان ذلك يؤدى إلى زيادة درجة تماسك الجماعة ، والعكس صحيح .

٣ — كلما زادت درجة التماون السائدة بين الاعضاء كلما زادت درجة تماسك الجماعة ، ذلك أن التماون يؤدى إلى اسهام الجميع فى تحقيق أهداف مشتركة بينهم جميما . ومرس الناحية الاخرى فقد أثبتت بعض الدراسات أن المنافسة بين الجماعات تؤدى إلى زيادة درجة التماون بين أفراد الجماعة الواحدة أيضا . ويرجع ذلك إلى أن مثل هذه المنافسة عادة ما ينظر إليها كمصدر تهديد لكل جماعة ، الامر الذى يؤدى بدوره إلى ضرورة تقوية وصدة الصف بها حتى عكنها القضاء على مصدر الخطر .

٤ — كذلك فان النجاح المتكرر الذي تصادفه الجاءة في تحقيق أمدافها من شأنه العمل على زيادة درجة الجذاب الاعضاء اليها، وبالتالى زيادة درجسة تماسكها . وبنفس للنطق، فان الفشل المتكرر في هذا الشأن يؤدى إلى تفككها .

و _ كذلك فان لنوع القيادة داخل الجماعة أثرا هاما على درجة تماسكها . فالقيادة المتسلطة وكذلك القيادة الصعيفه تؤدى إلى عدم انجذاب الاعضاء إلى الجماعة ، في حين أن القيادة الجماعة ، من خلال اشراكها لجميع الاعضاء في اتخاذ كافة القرارات التي تتعلق بكيان الجماعة ، من شأنها أن تؤدى إلى زيادة درجة انجذاب هؤلاء الاعضاء للجماعة ، وبالتالى زيادة درجة تماسكها .

تتوقف درجة التماسك أيضا على نوع شبكات الاتصال داخل الجماعة .
 فكل قلت درجة مركزية شبكاتُ الاتصالات ، أى كل زادت الحرية فى الاتصال

بالآخرين.، كُلَّما زاد الشمور بالرضاء، وبالتالى درجة انجذاب العضو للجاعة.، والعكس صحيح.

٧ وأخيرا، فإن الجاعات الكبيرة الحجم نسبيا عادة ما لا تتمتع بنفس درجة الجاذبية الى تتمتع به الجاءات الصغيرة الحجم. ويرجع ذلك إلى العديد من الاسباب مثل صعوبة وضع أعداف مشتركة ترهى الجميع، صعوبة الاتصالات بين الاعتباء، ذيادة الامتهاد على اللواقع لتنظيم سلوك الافراد بدلا من الاتصالات الشخصية، صعوبة التفسيق ٥٠٠ إلى آخره.

إِنْ السَّنظيات غير الرسمية المتهاسكة عدة مزايا يمكن اجهالها فيما يلي :

١ . زيادة درجة استقرار التنظيم غير الرسمى ذاته ، وذلك لاحتفساظه
 بأعضائه القدامى وذلك بالاضافة إلى اجتذاب أعضاء جدد .

ب ـــ زيادة عمور الفرد العضو بالاستقرار لانتائه إلى تنظيم مستقر وتابت.
 ب ـــ زيادة طاقات الافواد الاعضاء على العمــــ ، الامر الذي يرجع إلى اشراكهم في انتخاذ القرارات المختلفة التي تيم الجماعة ذاتها .

ع ــ زيادة فوة الجماعة على التأثير على أعضائها والزامهم بقيم همينة الا يجوز لحم الخروج عليها ، وهذا هو صبداً التصابق الذي أشرفا إليه سابقا ، وبذلك تستطيع الجماعة أن تلزم أعضائها بوظائف وأهجار معينة يبحب على كل القينام بادائها .وهاى ذلك فان الفرد العضو الذي ينحرف عن أهداف الجماعة يتمرض الكثير من الضغوط من باقى الاعضاء محاولة تغييره . أما إذا أصر هذا الفرد على عدم الأنصياع لمراى الجماعة قاتبا تقوم بلفظه ، أى بأسقاط العضوية عنه .هذا ويأخذ هذا الرفض أشكالا عديدة مثل عصدم النحدث إليه ، عدم الاستاع

لما يقوله . عدم اعطائه أية مهام لتنفيذها ، عدم اعطائه أي تمضيد مهما كانت مشاكله ، وعزله عزلا كاملا .

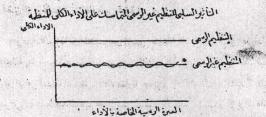
التماسك داخل المنظيم غير الرسمي والاداء،

هناك فارقان أساسيان بين التنظيم غير الرسمى المتاسك والتنظيم غير الرسمى المقلك. ينحصر الفارق الأولى في أن التنظيم المتاسك يستطيع تحديد قيم الجماعة وأهدافها وطرق تحقيقها بوضوح، في حين أن التنظيم المف كمك لا يستطيع على ذلك. أما الفارق الثاني فإنه ينحصر في قدرة التنظيم الماسك على التأثير على سلوك أعضائه و توجيهه ناحية تحقيق أهداف الجماعة وذلك من خلال الالترام يقيمها وأهدافها. في حين لا يستطيع التنظيم المفكك عمل ذلك. أن أحد القيم الأساسية التي يقوم التنظيم غير الرسمي بتحديدها بوضوح هي تلك التي تتملق بالأداء، والتي تتحدد وفقا لما ترام الجماعة أو وفقا لتعريفها لماهية الإداء المناسب. وهنا تتبلور طبيعة العلاقة بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي، وكيف يمكن للأول المساهمة في تحقيق الثاني لاهدافه أو إعاقته عن تحقيقها.

وعلى ذلك فإذا كان التنظيم غير الرسمى متاسكا فانه يستطيع التأثير على أداء المنظمة إما صعودا أو هبوطا . ويتوقف ذلك على المستوى الذي يصده التنظيم غير الرسمى أهدافه المتملقة بالآداء مقارنا بمستوى الا داء الذي محدده التنظيم الرسمى . فاذا ماحدد التنظيم غير الرسمى مستوى الا داء المناسب ؛ كا يراه هذا التنظيم ، محيث يقع أسفل مستوى الا داء الذي محدده التنظيم الرسمى ، فإن أداء المنظمة كلها يصبح منحفضا ، وذلك لقسك أعضاء التنظيم غير الرسمى بقيم الا داء التي عددها هذا التنظيم غير الرسمى متويات الا داء التي محدده التنظيم غير الرسمى مع تلك التي يضعها إذا تمشت مستويات الا داء التي محدده التنظيم غير الرسمى مع تلك التي يضعها النظيم الرسمى ، فإن أداء التي عدده التنظيم الرسمى ، فإن أداء المنظمة كلها يصبح عاليا ، وذلك لتمسك أعضاء التنظيم الرسمى ، فإن أداء المنظمة كلها يصبح عاليا ، وذلك لتمسك أعضاء التنظيم الرسمى ، فإن أداء المنظمة كلها يصبح عاليا ، وذلك لتمسك أعضاء التنظيم الرسمى ، فإن أداء المنظمة كلها يصبح عاليا ، وذلك لتمسك أعضاء التنظيم الرسمى ، فإن أداء المنظمة كلها يصبح عاليا ، وذلك لتمسك أعضاء التنظيم الرسمى ، فإن أداء المنظمة كلها يصبح عاليا ، وذلك لتمسك أعضاء التنظيم الرسمى ، فإن أداء المنظمة كلها يصبح عاليا ، وذلك لتمسك أعضاء التنظيم الرسمى ، فإن أداء المنظمة كلها يصبح عاليا ، وذلك لتمسك أعضاء التنظيم الرسمى ، فإن أداء المنظمة كلها يصبح عاليا ، وذلك لتمسك أعضاء التنظيم الرسمى ، فإن أداء المنظمة كلها يصبح عاليا ، وذلك لتمسك أحداد

غير الرسمى بقيم الأداء التي يضعها له التنظيم غير الرسمى . وعلى ذلك فان دراسة المستوى الذي يضع عنده التنظيم قيمه المتملقة بالأداء لاشك يريد من قدرة المدير عن التنبية بأداء القيم أو الادارة التي تقيمه وكذلك حصر الفجوة بين ماهو كائن وما بحب أن يكون . ومن الناحية الآخرى فان التنظيم غير الرسمى المفكك بما يتصف به من قيم داء غير واضحة ومن عدم التوام الأعضاء بمثل هذه القيم (عدم التطابق السلوكى) يضعف من قدرة المدير على التنبؤ بالاداء الاجمالي لقسمه أو إدارته نظرا لعدم ارتباط هذا الأداء بمايير عددة وواضحة ، ولكن لارتباطه بقدرات كل فرد والتي قد تنفير لا سباب عسدة من وقت لآخر ، وتوضح الاشكال رقم (٢٠)، (٢١), (٢٢) العلاقات المختلفة بين درجتي تماسك أو تفكك الجماعة من ناحية أخرى .

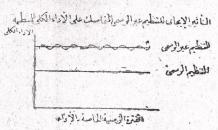
شكل رقم (٢٠)



 عثل هذا الخطالمتعرج الانحرافات فأداء الافراد عن معايير الاداء الموضوعة بمعرفة التنظيم غير الرسمى وهي انحرافات تتم فى حدود ضيقة للغاية اتساقا مع إلى مبدأ التطابق السلوكي .

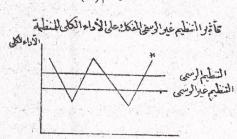
agenting to action to see all it is not made the

شكل رقم (٢١)



ره ويمثل هذا الحط المتمرج الانحرافات في أداء الأفراد عن معايير الأداء الموضوعة بمعرقة التنظيم غير الرسمى ، وهي انحرافات تتم في حسدود ضيقة للغاية اتساقا من مبدأ التطابق السلوكي .

شكل رقم (۲۲)



المتح الزمنية الخاسة بالأداء

مثل حذا الحط المتعرج الانحرافات في أداء الافراد عن معسا بير الاداء
 الموضوعة بمعرفة التنظيم غير الرسمى ، وهي المحرافات كبيرة اتساقا مع مبدأ
 عدم النظابق السلوكي في ظل التنظيم غير الرسمى المفكك .

من كل ذلك يتضح أن أسلوب معالج ... ذلك أن الارتفاع بمستوى الادا. يتوقف على دراسة طبيعة التنظيم غير الرسمى . ذلك أن الارتفاع بمستوى الادا. في حالة وجود تنظيم غير رسمى متماسك تتطلب ضرورة العمل على تغيير الجماعة ذاتها. في حين أن الارتقاء بمستوى الادارة حدة . وفي هذا الصدد فانه يجدر بنا الإشسارة إلى بعض الإرشادات العامة تتى يركن للادارة الاخذ بها وهى:

ا - لا يجب على الإدارة محاربة التنظيم غير الرسمى ، بل يجب الإعتراف ،
 و العمل على زيادة درجة تماسكه وذلك با تاحة الفرصية القيادة غير الرسمية الظهور .

٢- ومن خلال القيادة الرسمية الفعالة، فإنه يمكن للادارة العمل على تغيير التنظيم غير الرسمي . ويمكن أن يتحقق ذلك بفاعلية أكبر إذا استطاعت الإدارة كسب القيادة غير الرسمية إلى صفها ، وبذلك بترك أمر تغيير أعضاء التنظيم غير الرسمي إلى قياداته .

٣ - يعمل التنظيم غير الرسمى المتساسك على إتاحة قدر أكر من الوقت للقيادة الرسمية للقيام بمهامها الاساسية المتعلقة بالتحطيط و تحديد طرق التنفيذ والرقابة وذلك بقيام بتولى كافةالتناصيل الاخرى المتعلقة بالعمل نياية عنها، الاس الذي يؤدي إلى ذيادة درجة فاعلية القيادة الرحية من ناحية وإلى خلق نوع من الحلالية من جانب العاملين بأهمية وضرورة تنفيذ الاعمال الموكولة اليهم بفاعلية أكبر من ناحية أخرى .

٤ - إن اتباع ميداً اشراك التنظيم غير الرسمي في أتخاذ القرارات في حدود معينة وكذلك امجاد شبكات الاتصالات المناسبة بينه وبين التنظيم الرسمي أمر من شأنه أن يؤثر على مستويات الآداء بشكل أكثر ايجابية .

ه ـــ عكن للادارة أيضا اتخاذ التنظيم غير الرسمي كقناة لايصال كافة الماومات إلى أعضائها . فاذا كانت مناك ثقة متبادلة بينها فان ذلك يريد من فاعلية التنظيم غير الرسمى كأداة للاتصالات دون تشوية للعلومات المراد إيصالها .

٣ ـــ يمكن للادارة أيضا زيادة فاعلية التنظيم غير الرسمي وذلك بارجاع المعلومات اللازمة له عن أدائه حتى بمكنه تقسيم ماتم إنجازه وافتراح مايراه مناسبا كاجراء تصحيحي، وبذلك يصبح همذا التنظيم غير الرسمي عاملا مساعدا على احداث التغيير المطلوب بنجاح.

دراسة التنظيم غير الرسمى:

قد لاتكون هناك اختلافات جوهرية فيما يتعلق بطبيعة التنظيم غير الرسمى وأحدافه وقياداته ودرجة تأثيره على التنظيم الرسمىوكيف يمكن العمل منخلاله على زيادة الآداء الكلى للنظمة ، إلا أن ذلك كله محمل في طياته فرضا ضمنيا مؤداء أن الإدارة على علم بوجود التنظيم غير الرسمى وعلى معرفة تامة باعضائه وقياداته ودرجة تماسكه ... إلى آخره ، الاس الذي قد لايكون صحيحا على الاطلاق، ومذا يعرر بلا شك أصية دراسة التنظيم غير الرسمي أق الجماعات . وفيا بل استعراض -ريح ويختصر لبعض الادوات المهتخدمة في مثل هذا النوع من الدراسة.

١ - مقاييس الترتيب ١

يمكن استخدام هذه المقاييس للحصول على مقاييس كمية عن كافة أنماط السلوك الحاصة بأفراد أية جماعة مثل أنشطة الجماعة ككل التغييرات التي تحدث داخل الجماعة إلى . . آخره وقد تقوم الادارة بقياس بعض هذه الأنماط السلوكية بصورة دوريه أشسساء تأدية الجماعة لوظائفها أو بعد الانتهاء منها .

ويمكن للادارة استخدام أحد مقاييس الترتيب المكونة من عدد فردى من النقاط والتي قد تتراوح بين و مرضى المغاية ، إلى و غير مرضى على الاطلاق ، ، أو أوقى تماما ، إلى و لا أوافق على الاطلاق ، ، أو عتاز على فقير. ويتم استخدام هذه المقاييس لقياس الانواع المختلفة من الانماط السلوكية مثل القدرة على الانفاق، إعطاء المساعدة ، الاستماع إلى الآخرين، اظهار الشعور العدائى ، وجود أو دلم تأثير واضح ٠٠ إلى آخر تلك الانماط السلوكية التي تساعد في النهاية عضاتصها المختلفة .

Balels Scale بيلز - ۲

يتطلب هذا المقياس أن يقوم المدير أو الرئيس بتقسيم الأنماط السلوكية للافراد إلى عدة بحوعات منفصلة تصلح لتحليل عملية التفاعل الاجتماعي بينهم . وقد قدم بيلز عدة بحوعات من الأنماط السلوكية يمكن استخدامها لدراسة أبة جماعة وهي:

(١) استجابات عاطفية ايجابية :

١ -- اظهار الناسك، إعلام مكانه الآخرين، مد يد المساعدة، مكافأة الآخرين.
 ٢ -- الإفلال من الشعدور بالقلق ، الفسكامة ، الضحكات ، إظهـــار الشعور بالرضاء.

٣ ـــ الموافقه ، اظهار الشمور بالقبول ، الفهم ، التجاوب .

(ب) استجابات متعلقة بحل الشماكل - اجابات

ع - تقديم اقتراحات ، تقديم توجيهات ، اعطــــاء الحريات والشمور. بالاستقلال للاخرين .

٥ - ابداء الرأى ، القيام بالتقييم ، تحليل الموقف ، التعمير عن الشعور . ٣ - إعطاء الخلفيات اللازمة ، اعطاء المعلومات، التكرار ، التوضيح، التأكيد،

(م) استجابات متعلقة بعل الشداكل ـ استلة :

٧ - السؤال عن الخلفيات، السؤال عن المعلومات ، طلب الاعادة والتكرار، عاولة الحصول على تأكيد الآخرين .

٨ - السؤال عن الرأى ، طلب التقييم ، طلب عمل تحليل للموقف ، المطالبة بالتعبير عن الشعور .

٩ ــ السؤال عن المقترحات ، المطالبة بالتوجيه ، السؤال عن الحاول البديله.

(د) استجابات عاطفية سلبية :

١٠ - عدم الموافقة ، اظهار الرفض ، النمسك بالرسميات ، سحب المساعده ،

11 - اظهار القلق ، عدم طلب المساعده ، الالسحاب .

٧ - اظهار المداء ، الانتقاص من مكانة الآخرين ، الدفاع عن النفس •

وتتطلب الدراسة أن يقوم المشرف عليها بوضع كل تصرف يصدر من أى فرد داخل الجماعة في أحد التقسيمات الاثني عشر الموضحه بالمقياس عالية ، أو في أكثر من تقسيم حسب للما بير الموضحة بكل سنها . و بعد الانتهاء من ذاك فانه يمكن عمل دواجهة الجماعة، Group Profile في شكر رسم بياني ذا محودين

حيث نظير الانماط السلوكية الاننى عشر عن المحور الرأسي والفسب المثوية السلوك الفعلى للآفراد المقابلة لكل نمط سلوكى على المحور الآفقى .

Sociometric Method المتفاعل - ٣

تهدف هذه الصر عنه أساسا كما قدمها مورينو(۱) فى عام ۱۹۳۴ إلى دراسة أنماط الشعور بالقبول والرفض أو الحب والكره الوجوده بين أعضاء الجماعة ، لا أنها تطورت لتشمل بعض الظواهر الاخرى مثل الاتصالات ومعدلات تكرارها ، والاشخاص الذين يمكن التعاون معهم ، وأويدك القادرين على حل المشاكل بد إلى آخره .

تقوم هذه الطريقة على سؤال أفراد الجماعة سؤالين أساسيين وهما :_ د مع من تفضل العمل؟ ، حيث يرتبط هذا السؤال باختيار الفرد الأكثر قدرة على حل المشاكل .

مع من تفصل الارتباط ؟ , حيث يرتبط هذا السؤال باختيار الفرد الاكثر
 من فدرة على اشباع الحاجات الاجتماعية للآخرين .

هذا ويكون عرض النتائج الحاصة بكل سؤال في شكل يدعئ وسوسيو جرام، Sociogram حيث يوضح الجزء الحاص بالارتباط علاقات القبوال أو الاختيار بين جميع أفراد الجماعة الوحدة في شكل خطوط ممتلئة و علاقات الرفض بينهم في شكل خطوط متقطعة.

(1) Krech, D. Crutch field, R., and Ballachey, E., Individual In Society: A Texbook of Social Plycho'ogy, Now York, Me Graw-Hill Book Co., 1962, pp. 350 — 392.



وعلى ذلك فإن الفرد الذي يعتبر مقبولا، أى تم اختياره من جميع أو غالبية أفراد الجماعة ، عادة ما يطلق عليه لفظ , نجم المجموعة ، أى قائدها . أما الفرد الذي لايتم اختياره بواسطة بافي أفسراد المجموعة فعادة ما يطلق عليه الفظ , المعرول ، .

فإذا كان عدد أفراد الجموعة هو . ن . فانه يمكن استخدام الممدلات الكمية القياسية التالية :

الرغبة الفردية في الارتباط بالآخرين عصدد الاختيارات الفرد الواحد ن - ١

الرغبة الجماعية فى الارتباط بالآخرين = _______ن

عدد الاختيارات المشتركة درجة تماسك الجماعة = العدد الاجمالي للاختيارات المشتركة المكته

ا درجة تكامل الجماعية = عــد الإفراد المغودلين

أما الجزء الخاص مجل المشاكل فانه يظهر فوعا آخراً من القيادة وهمى القيادة الفنية القادرة على حل المشاكل المتعلقة بالعمل .

وعلى ذلك فان تعليل الجماعة يظبر أنواع القيادات المختلفة الموجودة وهى القيادة الإجتماعية والقيادة الفنية، إلا أن ذلك لا يعنى ضرورة توافر كليهما في الجماعة الواحدة .

 فالقيادة الرسمية هي القيادة التي يتم تعيينها بمعرفة في دارة ، وبالتالى فهي القيادة التي يفترض فيها توافر درجة عالية من الكفاءة . فإذا كان هذا الفرض صحيحا ، فان القائد الرسمي للجاعة لا شك يتم اختياره بمعرفة أفراد الجماعة كنجم لها . فإذا لم تثبت صحة ذلك. يصبح دليلا على وقوع الادارة في خطأ ما في اختيار أفراد القيادة الرسمية. أما السبب الثاني لدراسة الجماعات في حصر في أن هذه الدراسة تساعد الادارة على معرفة ما إذا كان هناك تنظيم غير رسمي أم لا . وكذلك درجسة تماسك هذا النظيم أن وجد ، وكذلك القيادات البارزة فيه ، وبالتالى فإنه يمكن للادارة انخاذ تتاتج هذه الدراسات في اختيار تقيادات الرسمية مستقبلاً . إلا أن طلك لا يعني أن القائد غير الرسمي الناجح سوف يصبح بالضرورة قائدا رسميا ناجحا ، إلا أن احتمالات النجاح ولاشك كبيرة .

ثانيا ، التفاوض

ترجع أهمية التفاوض إلى وجود تلك التنظيمات التى تعرف باسم النقابات العمالية ، وعليه فان الفهم الصحيح العمالية ، وعليه فان الفهم الصحيح لمشكلة لتواجد التقابات العالمية وكذلك أهدافها. وهذا سوف ما تتعرض له في هذا الجزء و بنفس الترتيب .

١ - النقابات العمالية وأهدافها وأثرها عل الادارة:

صاحب ظهور الثورة الصناعية مجود اختلاقات بين مطالب فريقين أساسين داخل المنظمة وهما الإدارة من ناحية والعمال من ناحية آخرى . وقد تعززت هذه الاختلافات بظهور مفهوم والمصنع، كبديل انظام و الحرف ، الذى كان سائدا قبل ظهور الثورة الصناعية ذاتها . وقد أدى ظهور مفهوم المصنع إلى ظهور مفهوم جديد لعلاقة العامل بصاحب العمل . وبالمقارنة فانه يمكن القول أن نظام الحرف كان يتسم بمجموعة من الخصائص يمكن اجمالها فيها يلي :

- (أ) أن العلاقة بين العامل وصاحب العمل كانت علاقة التلميذ بأستاذه حتى أن كلمة واسطى، ماهى إلا تحريف لكلمة وأستاذه . وهذا يدل تحلى أن أحسد الوظائف الأساسية لصاحب العمل كانت تتمثل فى نقل خبراته إلى العاملين معه حتى يستطيع أن يخلق منهم جيلا من الصناع .
- (ج) لم تأخذ علاقة العمل بين إلعامل وصاحب العمل الشكل الرسمى ، وبالتالى لم يكن هناك نظام محدد بعدد معين من ساعات العمل التواجد في مكان العمل.

وعلى ذلك فقد أدى ظهور المصنع إلى قلب هذه المفاهيم السابقة ، الأسرالذي أدى إلى بده ظهور المشاكل المتعارف عليها حتى يومنا هذا بين العامل من ناحية و بين صاحب العمل من ناحية أخرى . و بالاصافة إلى ذلك فقد أدى ظهور المصنع أيضا إلى خلق الشمور بالخوف من فقدان العمل فظراً لما صاحبه ظهور المصنع من تطور تكنولوجي كبير أدى إلى احلال الآلة محل العضلات البشرية ، الأم الذي أدى في البداية إلى الاستغناء عن عدد كبير من العال .

لكل هذه الظروف بحتمة بدأ العمال في التجمع وذلك للحفاظ على مصالحهم وقد أخذ هذا التجمع شكل النقابة العمالية الق تستطيع أن تقف أمام الإدارة لحابة أعضائها منها . ومن الناحية التاريخية فقد شهد العالم الصناعي فترات صراع كَايِرَة بين النقابات العمالية من ناحية وبين الادارة من ناحية أخرى . وممسا هو ثابت تاريخيا فقد أخذ هذا الصراع شكلًا دموبًا حق أن الإدارة كانت تلجأ إلى وسائل غير مشروعة التخلص من الممال وعثليهم .

وقد سادهذا الصراع فترقزمنيةطويلةانتهت بحصول المال على حقهم في تكوين ثلنقابة التي تمثلهم . فني الولايات المتحدة على سبيل المثال استقر وضع النقابات المالية بشكل مؤكد بصدور مرسوم ثافت هار تلي Taft-horteey في عام١٩٤٧. وباستقرار الوضع النقابي للعاهلين أصبح لهم حق تنظيم أننسهم في شكل نقابة عمالة ، كما أصبح لهذه النقابة المالية الحق في النفاوض الجاعي نيابة عن أعضائها في في مواجبة الطرف الآخر وهو الإدارة. وقد أدى ذلك كله في النهاية إلى أن أصبح النفاوض مع النقابات العالمية أحد الانشطة الاساسيةالتي تهارسها إدارة الأفراد . ونظراً لازدياد ماتتمتع به النقابة المالية من فوة بمرور الوقت ، فقد أصبح من الضرورى على إدارة المنظمة عثلة في إدارة الأفراد بها ضرورة النمامل يفاعلية كبيرة مع النقا بةالمالية. وترجع أهمية ذلك إلى أناكل طرف أهدافه والتي قد تتعارض مع أهداف الطرف الآخر .

أهداف الثقابة الممالية : العداف الثقابة الممالية : عكن حصر أهداف القاية المالية بشكل عام فما يل :

(١) تعظيم الغرص الحاصة بتأمين أعضائها صد أية تصرفات انفرادية من جانب الادارة .

(ب) الاشتراك مع الادارة في تلك القرارات التي تهم العاملين مثل فوعية الوظائف والتغييرات التي تحدث فيها ومستويات الاداء الخاصة نها ومصنا المصاحبا بدير

(ج) تحسين مستويات الاجور وسأعات العمل وجميع ظروف العمل المادية الاخرى مثل زيادة معدلات الاجوو الاطافية ، انقاص عدد ساعات العمل اليومية ، انقاص عدد أيام العمل الاسبوعية ، الحصول على اجور مقابل الوقت الضائمع، تحسين خطط المماشات والتأمين، وتحسين ظروف التشغيل داخل

(د) زيادة عدد الإعضاء وذلك استنادا إلى أن قوة النقابة لاتحقق إلا بويادة عدد أعضائها نظر لما يصاحب ذلك من زيادة في قدرتها على التفاوض الجماعي .

(ه) الاشتراك مع الادارة في تحسين و تطوير نظم وأساليب العمل لما لذلك من المكاس على قدرة المنظمة على زيادة الأجور ؛ ونظرًا لأن مثل هذا. الهدف يمتسر من بين أهداف الإدارة أيضا فانه لايتوقع من كل نقابة همالية أن تكون على هذه الدرجة العالمية من الوعني والإنجابية .

الراسمالية ، إلا أن معظمها تعتبر من بين أمَّداف النَّمَّابَّة العماليَّة في الدُّولُ عيلاء عمل المسوء الاشواد الاراء موضالا غيسمه لوح ولمنعيا تيكارتها المدافي الإدارة : من شد إلى يكون في الإيال العديد مو النوارة : من شد إلى المدان الإدارة المدان الإدارة المدان المدان الإدارة المدان الإدارة المدان الإدارة المدان الإدارة المدان الإدارة المدان المدان الإدارة المدان المدا

من الطبيعي توقع أن تكون أهداف الإدارة عتلقة عن أهداف النقابة النالية. وبشكل عام يمكن القول أنه في حين تركز النقابة الغالمية على أهمية الاستقرار للعاملين ، فان الإدارة دائمًا ما تركز على أهميَّة الكفاءة في أداء العمل وما يُصاحب ذلك من تحقيق أفصى ربح بمكن لها . ولا شك أن تحقيق هذا الهدف الأساس من جانب الادارة عادة ما يؤدي بها إلى محاولة الحد من تدخل النقابة المالية بقدد الاستطاعة ، بل ومعار ضتها ، وخاصة في النواحي التالية : إن السمعة وسيمانا به إسمال

التركيز على مبدأ الكفاءة بدلا من مبدأ الاقدمية (والذي تركز عليه النقابة بهدف تحقيق درجة عالية من الاستقرار الاعضائها) في مجالات الاختيار والترق.

الحد من مثالاة النقابة العالمية حين النفاوض حول الأجور وما في حكمها .
 الحد من تدخل النقابة في كل ما يتحلق بالتغييرات التي تدخلها الإدارة في مجال التشفيل .

و بشكل عام يتضح مما سبق أن هناك تضارب طبيعي بين أهداف كل من الإدارة والعالى. هذا وقد يكون من الحفا تصورعدم وجود مثل هذا التضارب. لذلك فانه عادة ما يوجه إلحالنقابات العالمية تهمة تبديد الموارد الاقتصادية وذلك في حالة قياههم بالاضرابات المتعدده . ومن الناحية الآخرى فان البعض بنادى بأن النطور الذي ساد الدرل الصناعية إنما حدث فقيجة لوجود النقابات العالمية باعتبار أنه كلما زادت مطالب النقابة العمالية كلما أدى ذلك بالادارة إلى التطوير المستعر عمنها الاستجابة لمثر عمنها الاستجابة لمثل هذه المطالب .

هذا ويمثل المستوى الاشرافي الإزل موفعاً لا يحد عليه في علاقته بكل من الادارة والنقابة . فن ناحية ، فان الادارة لاتنظر إلى مشرف الحلط الاول باعتبار أنه أحد افراد الإدارة بل تنظر اليه على أساس أنه عامل قديم بالمنظمة . ومن الناحية الاخرى فان النقابة العالية تنظر إلى هذا المشرف باعتبار انه أحد أفراد الإدارة ، بل هو الاداة المنفذه لادادتها .

وبشكل عام يمكن القول أن الوجود النقابي أدى إلى اقتطاع جزء كبير من سلطات مشرفى الحط الاول وخاصة فى مجالات الاختيار والترقى والنقل و توزيع العمل والتأديب وتحديد أنماط الاداء . وقد نتج عن ذلك أن أصبح المشرف

وثيسا دون امتلاكه لكافة أنواع السلطات اللازمة له في التعامل مع مرؤسيه . ونى نفس الوقت فان اقتطاع هذه السلطات لم يقلل من مقدار ضفوط العمل والمسؤوليات الواقمة عليه ، حيث أن الإدارة لازالت تتوقع نفس مستويات الاداء مها كانت الظروف. أضف الى ذلك أن للشرفالاول لايقوم بالتفاوض مع النقابة الماليه في نفس الوقت الذي يعهد اليه فيه تنفيذ جميع بنو د الاتفاق المبرم بين الإدارة والنقابة وكنتيجة لذلك فان يشرنى الخط الاول عادة مايوجه اليهم الاتهام الاول بخرق بنود الاتفاق وذلك من كل من الاداوه والثقابة العالمية .

الر النقابات العمالية عل الادارة :

بنض النظر عن التضارب بين أهداف النقابة المالية من ناحية وأهداف الإدارة من ناحية أخرى فأنه يمكن القول أن الوجود النقابي استطاع أن يحدث بمض التأثيرات الهامة على الادارة والتي يمكن حصرها فما يلى:

1 - استماع الوجود النقاق أن يفرض قيدا أساسيا على حرية الادارة في اتخاذ المديد من القراوات وخاصة تلك التي تتعلق بالاجور والحوافز وساعات العمل وظروف العمل الماديَّة الاخرَى بشكلءام وذلك بالاضافة إلى تلكالقرارات التي تتعلق بالفصل والتأديب -

٧ – استطاع الوجود النقاني أن يرغم الإدارة على ضرورة اتباع ميادى. ثمابته لا تتغيير حين التمامل مع الغاملين . ولاشك أن ذلك يمتبر قيد على حرية الإدارة على الحركة من تاحية ، الا أنه يمتبر أيضا رسيلة منوسائل القضاء على التحير الشيخصي في التعامل مع العاملين . ولاشك أن توحيد المعاملة لايعني معاملة الحميع بنفس المميار بغض النظر عن الاختلافات المادية بينهم ذلك أن التوحيد يعنى ضرورة الاخذ في الاعتبار لكافة الغروق والقدرات المادية بين الافراد-مين التعامل معهم.

٣ — كذلك أدى الوجود النقابي إلى محسين و تعاوير سياسات الأفراد بالمنظات المختلفة ، ويرجع ذلك إلى ازدياد درجة وعى الإدارة بدوافع وحاجات الافراد من ناحية و كذلك إلى ازدياد درجة وعى العال و نقاباتهم بآية مخالفات قد ترتكبها الإدارة من ناحية أخرى . فعل سبيل المثال يمكن القول أن سياسات الافراد وخاصة في بحالات النوظيف والترقيه والنقل أصبحت تتسم بدوجة عالمية من الموضوعة . كذلك يمكن القول أن إدارة الافراد استطاعت أن تطور جميع سياسات المندويب الخاصة بالمشرفين بها وذلك مدف الافلال من معدلات الشكاؤى والقضايا المرفوعة ضد النظمة .

ع سد كذلك أدى الوجود النقاف إلى تسميل مهمة الإدارة في التعامل مع العاملين عدد عدود من العاملين وهم ممثل النقابة بدلا من التعامل مع بحوع العاملين بالكامل وقد أدى ذلك إلى وجود أوع من التعاون المشرك بين الادارة وعثل اليال متمثلا في شكل اللجان الاستشاوية المختلفة إلى تقوم عجاولة التوصل إلى التفاهم المشترك بشأن المديد من المدوعات قبل طرحها في شكل قضايا .

و — كدلك أدى أوجرد النقاق إلى تركيز سلطة اتخاذ القرارات فيا يتماق بشتر ن العاملين في أيدى فئة قليله . ولاشك أن مثل هذا التركيز يؤدى إلى آسيل مهمة إدارة الافراد بشكل عام داخل المنظمة ، كما أنه يؤدى إلى اتخاذ المواقف الموحدة تجاه جميع العاملين ، الامر الذي يؤدي إلى تسمية و تطوير علاقات العمل بشكل إيجاف في النهاية .

التاراوض:

تقوم النقابات الماليه بالتفاوض مع الاهاوة فيا يتملق بكل ما يهم العاملين.

هذا و يمكن حصر موضوعات التفاوض بشكل عام فيما يلي : ١ ــ التعريف الدة في محقوق الإدارة

٧ _ التعريف الدقيق بحقوق النقابة

٣ ــ حق الاضراب والظروف التي يستخدم فيها هذا الحق

ع - التحديد الدقيق الأنشطه النقابة مثل:

ــ الرسوم النقابية

__عثلى المال

_ النشرات النقابية

ه ـــ التحديد الدقيق للاجور وتشمل:

_ الهيكل العام للاجور

ـــ الحيكل العام التعفيلات في الاجور

_ تقيم الوظائف

_ الحوافر المادية ودراسات الوقت

ــ الاجور المرتبطة بوردنات العمل

_الكاف_آت

٧ ــ التحديد الدقيق أو قت العمل و يشمل:

- ساعات القمل العادية

_ الاجازات

_ الموامل المنظمة لساعات العمل الاضافية

من فترات الراحه .

ــ فترات تناول الواچبات

٧ -- حقوق العاملين وتشمل:

-. قواعد الاقدمية

ـــ النقـــل

ــ الترقي

-- الاستغناا-

٨ -- الانضباط ويشمل كل ما يتعلق بالجزاءاتالتأديبية ابتداء من لفت النظر
 وحتى الفصل .

٩ ـــ الشكاوى و الدعاوى القضائية وكيفية معالجتها .

١ - الأمور المتعلقة بالصحة والعلاج الصحى والأمن الصناعى .

١١ ــ التأمين والمعاشات

يتصح مما سبق أن هناك موضوعات معينة عادة ماتكون محورا العملية التفاوض، إلا أن تحديد هذه الموضوعات الايعتبر أمرا كافيا لضهان نجاح عملية التفاوض في حد ذاتها ، ذلك أن عملية التفاوض تمر بعدد من الحطوات التي بجب على كلا الطوفان أن يتفهمها جيدا . ولاشك أن القدرة على فهم هذه الحطوات يتطلب نوعا من المعرفة الاساسية بالانحاط السلوكية للنفاوضين . وترجع أهمية يتطلب نوعا من المعرفة الاساسية بالانحاط السلوكية للنفاوضين . وترجع أهمية ذلك الى أنه بفض النظر عن موضوعية عملية التفاوض فإن النجاح في الوصول الى الاهداف المرجوة لكل مفاوض تتوقف على أسلوبه ومهارته في ادارة المفاوضات مع الطرف الآخر .

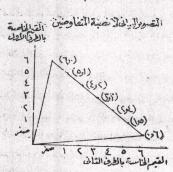
ومن هنا فانه يمكن القول أن فاعلية الاطراف المتفاوعة تنوقف على مدى الالمام بالخطوات المختلفة التي يجمب أن تتضمنها عملية التفاوض بكل مافي ذلك من ذوايا نفسية.

و يشكل عام يمكن القــــول أن عملية التفارض وخاصة بين الادارة والنقابة العالمية تنظري على عدة خطوات يمكن امجازما فيما يلي :

١ - تعديد الشاكل موضوع التفاوض :

يمكن النظر الى المشكلة موضع التفاوض في ضوء القيمة الاجمالية لها وكذلك في ضوء نصيب كل طرف منها . فاذا كان ما يؤول الى طرف ما يتم بالمشرورة على حساب ما يؤول الى العلرف الثائى ، فان القيمة الاجمالية تعتبر ثابته وبالتالى يمكن تصويرها كما في الشكل رقم (٣٣) والذي يوضح وجود العديد من النقاط التي تمثل نصيب كل طرف من أطراف عملية التفاوض مع ملاحظة أن نصيب كلا الطرف عند أية نقطة لايجب أن تتمدى القيمة الاجمالية ، وهذا هو ما يعرف باسم المباراة ذات القيمة الثابتة ، وهذا هو ما يعرف باسم المباراة ذات القيمة الثابتة ، وهذا هو ما يعرف باسم المباراة ذات القيمة الثابتة ، وهذا هو ما يعرف باسم المباراة ذات القيمة الثابتة ، وهذا هو ما يعرف باسم المباراة ذات القيمة الثابتة ، وهذا هو ما يعرف باسم المباراة ذات القيمة الثابتة ، وهذا هو ما يعرف باسم المباراة ذات القيمة الثابتة ، وهذا هو ما يعرف باسم المباراة ذات القيمة الثابتة ، وهذا هو ما يعرف باسم المباراة ذات القيمة الثابتة ، وهذا هو ما يعرف باسم المباراة ذات القيمة الثابتة ، وهذا هو ما يعرف باسم المباراة ذات القيمة الثابتة ، وهذا هو ما يعرف باسم المباراة ذات القيمة الثابتة ، وهذا هو ما يعرف باسم المباراة ذات القيمة الثابتة ، وهذا هو ما يعرف باسم المباراة ذات القيمة الثابتة ، وهذا هو ما يعرف باسم المباراة ذات القيمة الثابتة ، وهذا هو ما يعرف باسم المباراة ذات القيمة الثابتة ، وهذا هو ما يعرف باسم المباراة ذات القيمة الثابة باسم المباراة في سابع باسم المباراة ذات القيمة الثابة باسم المبارات في المبارات في باسم المبارات في المبارات في سابع باسم المبارات في المبارات المبارات في المبارات المبار

شكل رقم (٢٢)



قد لا يتطلب التفاوض الفعال من الاطواف المتفاوضه بجرد المساومة حول توزيع القيم أو الارضية بينها ، بل قد يتطلب منهم ضرورة العمل على ويادة القيمة الاجمالية للمباراة ذاتها ، وما يستتبعها من زيادة فى الانصبة الفردية بطبيعة الحال، وهذا هو ما يعرف باسم المباراة ذات القيمة المتفيرة Variable-Sum Game.

وعليه ، قان المفاوض يجب عليه من البداية تحديد طبيعة المشكلة وما إذا كانت من النوع الثابت أم المتنير .

٢ ـ منطقة التداخل :

ويقصد بذلك المعاقمة التي تتداخ فيها مصالح الأطراف المتفاوضه . فهما بلغت جدة الصراع بين الأطرابي فلا بدو أن تكون هناك منطقة مشتركة يتحرك فيها كليها . يمني آخر ، فإن هذه المشقة تتحدد بنقطتين تمثلان حدود التماوض ، يمني أن الاتفاق يجب أن يتم النوصل اليه بينها وليس خارجها وإلا فضلت المفاوضات. تمثل النقطة الدنيا الموقف الحاص بأحد الأطراف (الطرف الأقل قوة) وهي تمبر عن الحد الذي لا يمكن أن يتخصل عليمن خلال النفاوض من الطرف الآخر ، وعلى ذلك فهي تمبر عن الحد الذي لا يمكنه النرول عنه بأي حال وإلا فقدت المساومة معناها بالكامل . أما النقطة القصوي فانها تمثل الطرف الثاني (الطرف الاكثر قوة) ، وهي تمثل الحد الاقصى لما يستطيع هذا الطرف أن يقدمه من خلال التفاوض ، وهي تمثل الحد الاقصى لما يستطيع هذا الطرف أن يقدمه من خلال التفاوض علية خامرة بالنسبة له . وبذلك تصبح سياسة الطرف المسبحت عملية التفاوض عملية خامرة بالنسبة له . وبذلك تصبح سياسة الطرف الامكان ، في حين تصبح سياسة الطرف الاكثر قوه هي التحرك تجاه النقطة الدنيا وعاوية الوصول الى النقطة الدنيا الامكان ، في حين تصبح سياسة الطرف الاكثر قوه هي التحرك تجاه النقطة الدنيا بقدر الامكان ، في حين تصبح سياسة الطرف الاكثر قوه هي التحرك تجاه النقطة الدنيا بقدر الامكان ، في حين تصبح سياسة الطرف الاكثر قوه مي التحرك تجاه النقطة الدنيا بقدر الامكان ، في حين تصبح سياسة الطرف الاكثر قوه مي التحرك تجاه النقطة الدنيا بقدر الامكان ، أي اعطاء أفل القليل في التفاوض مع الطرف الآخر .

وبالرغم من امكان تمديد منطقة التفاوض من خلال التداخل بين مصالح الاطراف المتفاوضه ، أي من خلال المسافة بين الحد الادنى (وهي النقطة التي لايقبل الطوف الاول أن ينزل الى ما دونها) وبين الحد الاقصى (وهي النقطة التفاوض الثانى الايقبل الطرف الثانى أن يتجاوزها في عطائه) ، الا أن مشكلة التفاوض ... الايتوال علمة نظرا لاختلاف وجهاب النظر الحاصة بالمنفاوضين حول كيفية توذيع

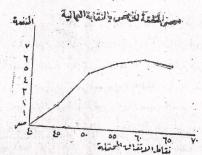
هذه المسافة ، أى الانصبة ، بينهما . وعليه فان الحطوة التالية تتطلب ضرورة تحديد الحد الادنى والأقص ، أى المنطقة المتداخلة بين أطراف عملية التفاوض .

٣ - المنفعة الرتبطة بالقدم الختلفة داخل منطقة التداخل:

النصب كلامنا حتى الآن على القبم النقدية ، أى المنافع الموضوعية ، إلا أنه عب التفرقة بين المنفعة الموضوعية والمنفعة غيب الموضوعية والتي يعبر عنبا بالمديد من الألفاظ مثل و التفصيلات ، و و الرضا ، إن الشؤال الذي يلح الآن هو وهل هناك علاقة خطية بين المنفعة (الرضا) وبين التقود (القبم) ؟ ، وتتحصر إجابة هذا السؤال في علم وجود مثل هذه العلاقة الخطية ، وهذا بيني أن كل ذيادة في القبم النقدية لا تصاحبها زيادة متأثلة في المنفعة التي ترتبط جا ، والمكس صحيح .

يصور الشكل رقم (٢٤) متحنى المنفعة الخاص بالطرف الأقل قوة، ولتكن النقاية العمالية ، وذلك بافتراض أن الحد الادني لمنطقة النداخل هو أربعون قرشًا في الساعة، وأن الحد الاتصى هو ستون قرشًا في الساعة وذلك بالنسبة لمشكلة التفاوض حول الاجور وإمكان زيادتها .

شكل رقم (٢٤)



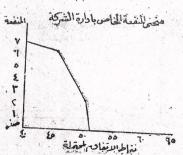
يتضح من هذا الشكل أن الأجر الحالي وهو أربعون قرشا تقابسه منفحة مقدارها صفر، وذلك لتوقع المفاوض أن يرتفع بالأجر هما هو مناح حاليا . كذلك يتضح أن الخسة قروش الأولى (هن . ع إلى ه ع قرشا) تقابلها زيادة في المنفحة تقدر بوحدتين (من صفر إلى ٧) . في حين أن الزيادة التالية ، أي الحسة قروش التالية (من ه ع إلى . ه قرشا) تقابلها زيادة في المنفحة تقسدر بشلاك وحدات (من ٧ إلى ه) . أما الزيادة في المنفحة تقدر بوحدة واحدة . كذلك فان الزيادة التالية (من ه ه إلى ، ٩ أما الزيادة في المنفحة تقدر بوحدة واحدة . كذلك فان الزيادة التالية (من ه ه إلى ، ٣ قرشا) ، فان المنفحة أي تقابلها تعادل نصف وحدة . وأخيراً ، فان أية زيادة بعد ذلك (من ، ٣ إلى ه ٣ قرشا) فانه يصاحبها نقم في المنفحة عا يمادل نصف وحدة . ويعني كل ذلك أن العلاقة بين لمنفحة وبين القم النقدية ليست علاقة خطية ، بل هي علاقة غير خطية ، حيث أخرى وذلك مع كل زيادة متساوية في القم النقدية ابتداء من الحد الآذني الحلاقة في المد الأقدى .

عكن تفسير منحنى المنفعة هذا من خلال توقعات المفاوض نفسه . فكاما اقربت نقطة الحل أو الإنفاق من القيمة الأصلية (أى الموقف قبل التفاوض أو الحد الآدنى) ، كاما كان هناك شعوراً ببعض الرضاء ، وذلك بسبب أنالمفاوض نفسه يتوقع الحصول على ما هو أبعد من هذه النقطة ، وكذلك نفس الشيء كلما اقربت نقطة الاتفاق من الحد الأقصى ، وذلك بسبب عدم توقع المفاوض نفسه الوصول إلى مثل هدنه النقطة العالية يشكل عبدًا إضافيا عليه فى أية مفاوضات تالية حيث على الما التقطة العالية عبدًا إضافيا عليه فى أية مفاوضات تالية حيث

يتوقع أعضاء النقابة زيادة مماثلة للزيادة السابقة فى أجــــورهم ، وهو أمر قد يصعب تحقيقه . وعليه فانه كاما اقتربت نقطة الإنفاق فى النقطة المتوسطة بين كل من الحد الادفى والحد الاقصى ، كلما اقترانت بالشمور يدرجة عالية من الرضاء . نظراً لبعدها النسبي عن كلا الحدين ، وهــــو أمر يتسق مع توقيات المفاوض ومن يمثلهم .

يصور الشكل رقم (٢٥) منحى المنفعة الحاص بالطرف الآخر الآكثر قوة، وليكن إدارة المنظمة . و بنفس المنطق السابق ، فأننا تلاحط أن المنفعة تبليغ أقصاها لين الإدارة عند مستوى الآجر الحيالى دون أية زيادة . كذلك فإن الإنفاق الذي يقرب من الوضع الجالى (الريادة من ٤٠ إلى ٥٤ قرشا) فإنه يحمل في طياته بعض الاستياء ، أي بعض الانخفاض في المنفعة . أما الإنفاق الذي يبعد عن الوضع الحالى (الريادة من ٤٥ إلى وه قرشا) ، فإنه يصاحبها المخفاض كبيد في المنفعه . أما النقطة التي تعشل في المنفعه . أما النقطة التي تصبح عندها المنفعة مساوية الصفر فهي النقطة التي تمثل أقصى ما يستطيع المفاوض تقديمه للطرف الثاني (النقطة ٧٥ قرشا) .

شكل رقم (٢٥)

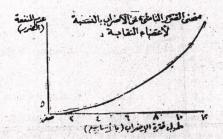


\$ - الضرر الناشي، عن عدم الوصول اتفاق (التكافة) :

طالما أن كل طرف من أطراف عملية التفارض مهمه تحديد النقطة أو النقاط التي يمكن الوصول بشائما إلى اتفاق ، فإنه مهمه أيضا تقيم الضرو الذي يفشأ عن عدم إمكان الوصول إلى هذا الاتفاق عند هذه النقاط ، ومثل هذا الضرو دائما ما يعبر عنه بمقدار الحسارة أو التكلفة التي يجب تحملها ، فبالفسية لممثل النقابة فإن الإضراب مما يتطوى عليه من تكلفة يعتبر عثابة الوجه الآخر للمزايا التي قد تعود عليه وعلى أعضاء النقابة من وواء إصراره على مطالب معينة ، وهذا يؤدى بدوره إلى ضرورة التزامه عبداً الحذو حين التفكير وحين النفاوض مع الطرف الآخر وهو الإدارة .

قد لا يمانع أعضاء النقابة إضرابا قصير الآجل تد يحقق مطالبهم ، إلا أن الاضراب العاويل الآجل لاشك يؤثر عليهم تتأثيراً سلبيا كبيراً . وعليه ، فإن منحق عدم المنفعة (الضرر) يمكن قصومِه كما فى الشكل (٢٦) .

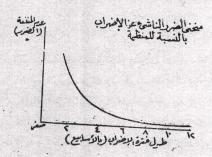
شكل رقم (٢٦)



وكذلك نفس الشيء بالنسبة المنظمة حيث يكون الصرو قليلا في اليدامة

نظراً لوجود مخزون سلمى يني بإحتياجات السوق، إلا أن هذا الضرو يبدأ في الترايد كلما قل المخوون ثم يبدأ في الترايد بمدل أكبر حينها يلجأ المملام إلى منافسين آخرين للشراء منهم، كما هو موضح بالشكل وقم (٢٧).

شكل رقم (۲۷)



٥ _ الاحتمالات والمفعة التوقعة الصافية ،

ناقشنا حتى الآن منحنيات المنفعة وكذلك منحنيات التكلفة ، إلا أن ذلك وحده لا محدد النقاط التى يتحدد عندها إنفاق الأطراف . إن تحديد هذه النقاط يجب أن يرتبط مدراسة إحمالات تحقيق كل منها . وعليه ، فإن المنفعة المتوقعة السافية لاية نقطة إنفاق ما هي إلا محصلة كل من المنفعة وكذلك إحمالات النجاح المرتبطة بها . وبالتالى فان الفرد يقوم باختيار تلك النقطة (من بين النقاط البديلة) التي تعظم المنفعة المتوقعة الصافية وفقاً للمادلة التالية :

المنفعة المتوقعة الصافية
$$=$$
 ح $(\bar{\upsilon}) \times \gamma(\bar{\upsilon})$ $+$ $[1-\gamma(\bar{\upsilon}) \times \bar{\upsilon}(\bar{\upsilon})]$

ديث:

ح = إحمال النجاح

ق = نقطة الاتفاق أو مطلب الاتفاق

م = المنفعة المرتبطة بـ (ق)

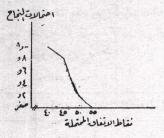
الفشل الفشل = (- سال الفشل

ت = التكلفة (الضرر) الناشيء عن عدم الوصول إلى (ق)

هذا ولا توجد طريقة تحددة لتحديد مقدار إحتمالات النجاح والفشل لدى كل طرف من أطراف التفاوض لذلك فإن الحبرة السابقة والتقدير الشخصى تستر بمثابة العوامل الهامة التي يستند إليها كل منهما في تحديد هذه الإحتمالات . فبالفسية لممثل النقابة فعلا فإنه يحب طبه أن يأخ ــ ذ في الإحتمال حين تحديده للإحتمالات شكل منسى التكلفة بالمسية المنظيف وكذلك تحكلفة الإضراب بالنسبة لها وكذلك تحكلفة الإضراب بالنسبة لها وكذلك تحكلفة الإضراب بالنسبة السوارد المالية النقابة .

فإذا افترضنا أن كل ما سبق ذكره أدى بمثل هذه النقابة إلى تحديدا لإحمالات المختلفة كما في الشكل رقسم (٢٨) ، فانه يدمج هذه الإحمالات مع النوقمات الإجمالية ألمرتبطة بكل انقطة من نقاط الإنفاق فإنه يمكن التوصل إلى الجدول رقم (١٨) والذي يؤضع المنفعة المتوقمة هندكل نقطة من نقاط الإناق المحتملة.

شكل رقم (٢٨) الاحتمالات الحاصة بالنقابة



جدول وقم (١٨) المنفعة المتوقعــة

المنفمة المتوقعة	r	ε	(ق) الزيادة بالقرش
مِيْنِ السَّامِيْنِ السَّامِيْنِ السَّامِيْنِ السَّامِيْنِ السَّامِيْنِ السَّامِيْنِ السَّامِيْنِ السَّامِيْنِ	چىقى *	1,000	مغر
•1	1		47
1.1.	۲	٠٨.	
1,00	P+ -	10	V '
1,		,۲	1.
100	01	• • •	144
صغر	٦	صغو	10

وإذا إفترضنا أيضا أن الإضراب (في حانة عدم الوصول إلى إتفاق) سوف يفتج عنه ضرر يقدر بوحدتين (١)، فانه عكن أيضا إحتساب التكلفة المتوقمة والمرتبطة بكل نقطة من نقاط الإتفاق الجندة كا ءو موضح في جدول رقم (١٩)

جدول رقم (١٩) التكلفة المتوند_ة

التكلفة المتوقعة	•(=)	(2-1)	j
صفر	Y==	صفر	صفر
·Y-	Y>-	•1	**
14-	Y	.,	•
1	7:-	10	٧ <u>١</u>
1,7-	۲۰-	٠٨.	1.
124-	Y1-	,1	174
Y	٧,-	1,-	10

م حيث أن (ت) تمثل ضرراً وليس منفعة ، فإنه يعبر عنها بقيمة مسبوقة بملاقة سالية .

وعليه ، فإنه بطرح التكلفة المتوقعة من المنفعة المتوقعة عند كل نقطة من

A.M. Carter, Theory of wages and Employment, Home wood ILL., Richard D. IRwin, INC 1959,

⁽١) قد يتساءل القارى، عن السبب في التعبير عن الضرر بو حدثين ثابثين عند كل زيادة في قبمة (ق) . إن ما محدث عمايا مو حساب التكلفة الإجمالية التي تنشأ عن الإضراب ثم إعادة تو زيمها بمعدل ثابت إرجع إلى :

تقاط الانفاق المحتملة قائه يمكننا الوصول إلى المنفعة المنوقمة الصافية عند كل منها. وبمقارئة ، قائه يتصح لنا أن أعلى منفعة متوقعة صافية هي تلك التي تقع عند النقطة التي تمثلها زيادة تدرها خمسة قروش . فاذا كانت المفاوضات تسير في إطار عطاء مملق يتقدم به كل مفاوض ، فان هذه النقطة تمثل المطلب الذي يجب أن يتقدم به المفاوض . غير أنه طالما كنا نتحدث عن مفاوضات مفتوحة بين طرفين فان كل طرف يجب أن يفكر في بعض النقاط التي تسبق وتلك التي تلحق هذه النقطة القصوى . فمثلا نجد عند زيادة قدرها لإع قرش فان احتمال المحصول عليها عال جسداً (واحد صحيح) وذلك بفض النظر عن أن المنفعة المتوقعة لها قليلة نسبيا ، وكذلك فانه عند زيادة قدرها لإع قرش فان المنفعة المتوقعة لها قليلة نسبيا ، وكذلك فانه عند زيادة قدرها لإع قرش فان التفعة المتوقعة لما قليله نسبيا . وعليه فانه بغض النظر عن المنفعة المتوقعة فان النقطة التي تمثلها فيلدة نديها . وعليه فانه انتقطة التي تمثلها ذيادة قدرها لإع قرش فانها عنه في المفاوض الحد الأدني الذي لا يمكن التناذل عنه في المفاوضات ، وكذلك فان النقطة التي تمثلها ذيادة قدرها لإع قرش فانها تمثل الحد الأقصى المنفعة المتوقعة التي تمثلها ذيادة تدرها لإع قرش فانها تمثل الحد الأقصى المنفعة المتوقعة الصافية (وهي ه قروش) .

وأخيراً ، فانه يصبح لكل مفاوض نقتطان أحدهما تمثل الحسد الآدنى والآخرى تمثل الحدد الآدنى والآخرى تمثل الحدد الأفصى لمطالبة ، وبالتالى فان النقطة التي سوف ينتهى كلا الطرفان بالاتفاق عليها يمكن الوصول إليها بعد تصوير الموقف كله في شكل مباداة ، وهو أمر لن نخوض في شرحه الآن .

يكفينا القولهنا إذا أنه يجب على مدر الافرادأن يكون واعيا بأحمية علية التفاوض مع الغير ، وأن هذا الوعي يقطلب منه ضرورة معرفة النقاط التي يحتمل الانفاق على أى منها ، وكذلك مقدار المنفعة والتكافة المرتبطة بكل منها ، حتى يمكنه أن يصبح في موقف أكثر فاعلية في تعامله مع الآخرين ، أى النقابة العمالية ، ومن الناحية الآخرى فان النجاح في التعامل مع النقابات العمالية أمر من شأنه أن يؤدى إلى التهيد لعملية تنمية القوى العاملة بالمنظمة نظراً لما ينتج عن هـــــذا النجاح من تقدير كل طرف لموقف الطرف الآخر . ونظراً لشعور كلا الطرفان بوجود قاعدة مشتركة من المصالح بينهما ذلك أن الآخذ لابدوأن يسبقه عطاء، والمكن معجح .

المبحث الخامس القيادة والبحوث

بالرغم من توافر الاساليب والادوات الى تمكن إدارة الافراد من تنمية القوى العاملة بالمنظمة ، إلا أن العبره في النهاية لا ترتبط بتوافر هذه الادوات والأساليب بقدر ما ترتبط بوجود قيادة فعالة قادرة على استخدامها الاستخدام الامثل . أضف إلى ذلك أن تنمية القوى العاملة أيضا تتوقف على مقداد و. نوع البحوث التي يتم عملها داخل المنظمة في بجال الأفراد ، ذلك أن مثل مفه البحوث تمتير بمثابة نقطة الانطلاق بحو حل العديد من الشاكل الي قد مؤدى ف النهاية إلى تنمية القوى العاملة بالمنظمة .

القسمادة

لا تمتبر القيادة حكرا على مدير إدارة الأفراد ، بل أنه _ ا تمتبر أحمدى المسؤ ايات الأساسية التي ترتبط بعمل كل من يشغل منضب رئاسي داخل المنظمة . الا أنه من الناحية الاخرى يمكن القول أن المدير التنفيذي عادة ما يصرف كل جهوده نحو التنفيذ الفعلي لمهام عمله متبعاً ففس الاساليب القيادية التي تعود عليها دون الانتباه إلى ما يستجد في جال القيادة الفعالة من أساليب عديدة ، الاجعلى ذلك القول أن المدير التنفيذي السان غير ناجح في عمله ، وإنما يعني ذلك انه يمكن طمأن. يكون أكثر تجاحاً في عمله أذ ما أستوعب كل ما هو جديد في مجال القيادة المنطلة.

المتخصصين في بحال دراسات القيادة ، ليس لأنه أكثر المديرين كفاءة ولكن لكؤن مثل هذه الدراسات تقع في نطاق خبرته مخصصه .. وكذلك فافنا وف نقوم في هذا المكان بإعطاء شرح سريع لمفهوم التبادة الفعاله .

عكن تعريف القيادة الفعالة بأنها تنك تعيادة التي تستطيع تحقيق كل مستحد المدالة الأنها تدخل في نطاق المعادلات الصعبة وذاك بسجب وجود تعارض طبيعي ومنطق بين أهداف المنظمة من ناحية وأهداف العاملين عبا من ناحية أخرى. وفي هذا الصدد فهناك العديد من العراسات التي حاولت التوصل إلى مفهوم القيادة الفعاله. ولقد تركزت المحاولات الاولى في دراسة القيادة على دراسة فيمل القائد ذائه . ولقد تمثلت البداية فيا يعرف بأسم نظرية والسيات ، والتي تعنى أن القياده الفعاله تمثلها بجموعة من السيات أو الحصائص التي يحب أن تتو افر في القائد الفعال. بمني آخر فإن هذه النظرية تفترض أن القياده شيء موروث وليست شيئا مكتسباً . كذلك افترضت هذه النظرة إلى القيادة أنه باليمكن التمييز بين القيادة الفعالة وغير الفعالة من الداية ، وهذا أمر يتنافي مع المنطق أذ أنه من المتوقع أن تؤدى دراسة الفعالة والسحك إلى التذاية ، وهذا أمر يتنافي مع المنطق أذ أنه من المتوقع أن تؤدى دراسة السات إلى النفية بالقيادة الفعالة ، وليس العكس.

والطلاقاً من التركيز على دراسة نمط القائد برزت العديدمن وجهات النظر فيا يتعلق عبدًا الفط. فعل سبيل المثال هناك ما يعرف باسم الفط الارتوقراطى والفطة الدعقراطى، كما أن هناك ما يعرف يأسم الفط المتسلط والفط المشارك ، كما أن هناك ما يعرف بأسم يمط x ونمط x مه إلى آخر هذه المسبات والتي تدل جميعها على التفاوت في درجة المشاركة في أتخاذ القرارات التي يسمح بهسا الرئيس لمرؤوسيه .

وكمليق سريع على مجموع هذه الدراسات الهيقامت بالتركيز على دراسة فمط

القياده باعتباره تعبيراً عن القيادة الفعاله فانه يمكن القول أمـــــا أغفلت دراسة الموقف الذي يتم قيادته من قبل الرئيس.

وعلى ذلك فقد بدأ الباحثون فى التركيو على دراسة موقف القيادة ذاته آخذين فى الاعتبار وجود فارق كبير بين نعط القيادة وفاعاية القيادة، وهذا هو ما يعرف بأسم و النظرية الموقفيه للقيادة ، فن ناحية فان نمط القيادة إنما يعبر عن شخصية القائد نفسه ، أما فاعلية القيادة فانها تعبر عن محصلة النفاعل بين نعط القائد من ناحية وبين طبيعة الموقف الذى يتولى قيادته من ناحية أخرى .

ولقد أشارت معظم الدراسات، إن لم يكن جيمها ، إلى وجود بعدين أساسيين لنمط القائد وهما ؛ البعد الحاص بالتركيز على الانتاج، والبعد الحاص بالتركيز على الانتاج، والبعد الخاص بالتركيز على البيشر . أما فيا يتعلق بأنواع المواقف القيادية فإنه لا يوجد اتفاق عام على ماهية هذه المواقف، وإن كان هناك بعض الاتفاق على أن هناك مواقف مناسبة ومواقف غير مناسبة لاى وئيس . وعلى ذلك فان فاعلية القيادة هى محصلة التفاعل بين النعط القيادى للرئيس من ناحية وبين طبيعة الموقف القيادى من ناحية وبين طبيعة الموقف القيادى من ناحية أخرى .

يتضح مما سبق أن النظرية الموقفية القيادة تنصف بعدة صفات يمكن ايجازها فيا على :

- _ أن القيادة ليست شيئًا جامدا و إنما مي قيادة مواقف .
- _ أن هذاك فارقا كبيرا بين نمط القائد وبين فاعلية هذا النمط .
- . _ أن القيادة لاتر تبط يمنط واحد ومحدد، ذلك أن القيادة الفعاله قد تنطلب ضرورة توافر أكثر من تعط في نفس المرقف الواحد .

أن القيادة عملية حركية تتغير وفقا لننغير الذي يصاحب الموقف .

وكتعليق أخير على مفهوم لقياده فى علاقته بتنمية القوى العامله قانه يمكن القول أن نجاح مدير الأفراد أو أى مدير آخر داخل المنظمة فى بجال تنمية القوى العلمله إنما يتوقف على مسدى فاعليه أسلوج القيادى فى قياده مرؤسيه ، وذلك بافتراض توافر قدر كاف من المعاومات فها يتعلق بأدوات وأساليب التنمية .

البحوث

لا تمتر البحوث في بجال الآفراد من الآفشطه الشائمية في إدارات الآفراد بالمنظات . وقد يرجع ذلك إما إلى الجبل بأحمية هذه البحوث أو إلى عدم الإيمان بها فظرة لما يترتب عليها من أعباء مالية أضافية . لذلك فان مثل هذا النشاط عاده ها يوجد في إدارات الآفراد بالمنظات الكبيره الحجم ، ليس رغبة منها في انفاق أمو الحاديلا ميرد و ليكن أيمان منها بأن مثل هذه التكافة لها ما يبردها من عائد وعاصة في الآبل الطريل .

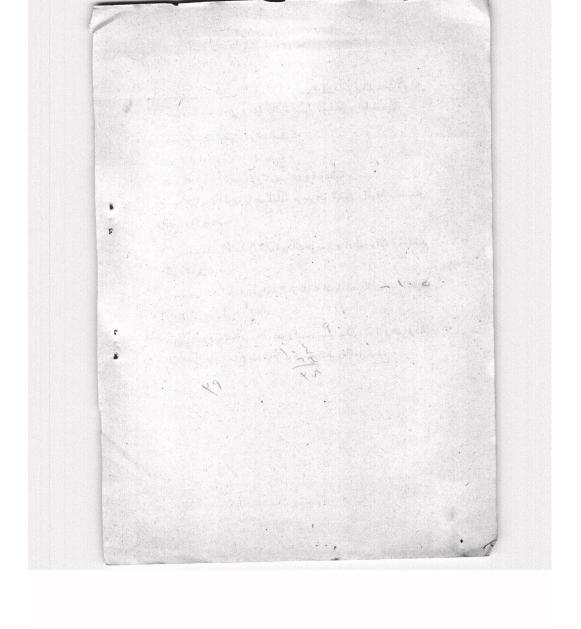
وفى بجال الآقراد فهناك العديد من البحوث التي يمكن اجراؤها والتي تهدف قى النهاية إلى تنمية أفراد القوى العاملة نظرا لما لهذه البحوث من علاقة وطيده بحل مشاكل العاملين . هذا وسوف نسوق بعض الامثله الدالة على مثل هذه البحوث.

- دراسة ظاهرة المياب
- - دراسة ظاهرة التأخير عن العمل
- دراسة ظاهره دوران العالة
 - ــ دراسة ظاهره القارض
- ــ دراسة ظاهرة حوادث العمل

هذا ويمكن القول أن دراسة بجالات البحوث السابق ذكرها إنما ترتبط

بحسن صيانة أفراد القوى العاملة ، الا أنه بالاضافة إلى ذلك فهناك بعضالاتواع الاخرى من البحوث والق ترتبط مباشرة بمفهوم تنمية القوى العاملة مثل :

- ــ دراسات الدافعية ودوافع العمل.
- ــ دراسات الرضاء والحالة المعنوية .
- _ الدراسات الحامة بالاحتياجات التدريهية بالمنظمة .
- ـــ الدراسات الحاصة بالانتاجية وذلك علىمستوى المنظمة والادارة والقسم والفرد العامل .
- _ الدراسات الحاصة بسوق العالة وكذلك الدراسات المقارنة مع المنظات الإخرى التي تعمل في نفس المجال .
- وفى جميع هذه الدراسات فان العبرة ليست بعملها ولكن بالدقة في هملها و ذلك بالاضافة إلى وضع نتائج هذه البحوث موضع التطبيق العملي السليم ٠



محتويات الكتاب

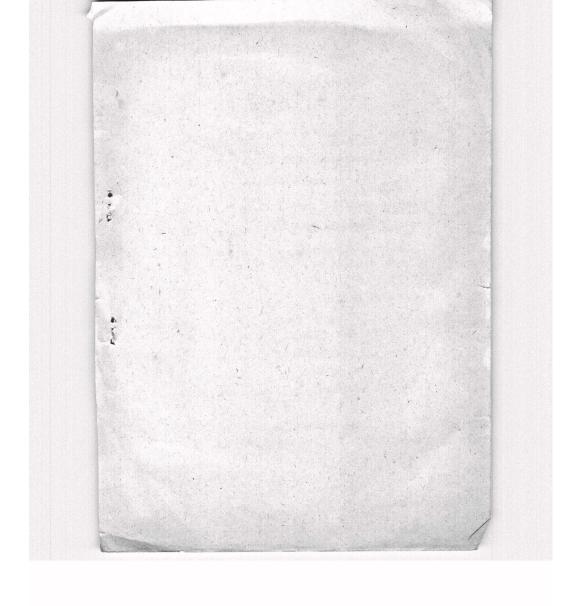
قم الصفحة			
/ r	الوهيسات	X	
	القصل الاول		
٥	ظاهرة السكان ومشاكل القوى العاملة فى الدول النامية		
	القصل الثاني		
01	المسميات الختلفة لوظيفة الأفراد ودلالاتها		
	القصل الثالث	٥	
40	إدارة الأفسسراد ومثهج النظم		
	القصل الرابسع		
٨٠	العملية الادارية في مجال الأفراد		
٨٦	التخطيط : التخطيط		
98	ىنى: التنظـــيم	ŝ	
1.0	نات : التوجيب	2	
114	رابعا : الرقابـــة		
	الأنصل الخامس		
140	الوضع التنظيمي لإدارة الأفراد بالمنظمة		
	الفصل السادس		
, 100	توفير القوى العاملة		
104	البحث الأول: تخطيط القوى العاملة		

وقم المقعة		
	القضل النابع	
701	صيانة القـــوى أوالعاملة	
707	حث الاول : الاجــــور ومرتبات	d)
***	حد الثاني : النقل و الاستفناء والتنزيل والقصل	Lit
7.0	حد الثالث : الرعاية الصحية والأمن الصناعي	.n
377	بعث الزابع : الحلهمات والمزايا	
	القصلي الثامري	COU
779	تنمية القبوى المالملة	N.
771	ليعث الأول : تقيــــم الأداء	ti .
701		
TVE		
727		
£ KY	بيعث الخامس: القيادة والبحوث ﴿ الْعَالَمُ اللَّهُ اللَّا اللَّا اللَّهُ اللَّا اللَّاللَّا اللَّهُ اللَّهُ اللَّا اللَّاللَّا الللَّا الللَّا الللَّا	
277	سع العربية	الراج
140		
¥773	ات الكتاب	محتو
	TO1 TOT TO0 TTE TTT TO1 TWE TMT ENV ETT ETT TO1	الفضل السابع عبد الأول : الآجـــور ومرتبات عبد الثاني : النقل والاستفناء والتنزيل والقصل عبد الثاني : النقل والاستفناء والتنزيل والقصل عبد الثاني : المخامات والمزايا الفصل الشامني الفصل الشامني الفصل الشامني المحت الأول : تقيـــم الأداء المحت الثانى : التدريب البحث الثانى : السرقي المحالمة المحت الرابع : الملاقات المالية المحت الرابع : الملاقات المالية

المراجع العربية

حنى محود سليمان ، السلوك الادارى ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٨ . حنى محود سليمان ، مقدمــــة فى المفاهيم السلوكية ـ أسلوب مبربج ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٩ .

التمداد العام السكان والآسكان ، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء ، مرجع رقم ٩٣ — ١١٠٠٠ — ٧٩، القاهرة ، مارس ١٩٧٧ ·



المراجع الاجنبية

Carter, A. M., Theory of Wates and Employment, Homewood, ILL., R. D. Irwin, Inc., 1959.

Craig, R. L. & Others, editors, Iraining and Development Handbook, New York, Mc. Graw Hill Book Co., 1967,

Dalton, G. W. & Others, Organizational Change and Development, Homewood, ILL., R. D. Irwin, Inc., 1970.

Heckman, I. L. & Huneryager, S. G., Human Relations In Management, Chicago, South-Western Publishing lo., 1960.

Knowles, W. H., Personnel Management, A Human Relations Approach, New York, American Book Co., 1955.

Katz, D. & Kahn, R., The Social Psychology of Organizations, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1967.

Odiorne, G., Personnel Administration By Objectives, Homewood, ILL., R. D. Irwin, Inc., 1971.

Sayles, L. R., Managerial Behavior, New York, Mc. Graw Hill Book Co., 1964.

Yoder, D., Personnel Management and Industrial Relations, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, Inc., 1955.

